

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

ESCUELA DE POSGRADO



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTIÓN POR
PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE
BASADRE GROHMANN – TACNA**

PRESENTADO POR: RAMÓN MERCEDES VERA ROALCABA

PARA OPTAR el Grado de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR: DR. FERNANDO RAFAEL VIGIL CORNEJO

LIMA - PERÚ

2022

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 02-ene.-2023 5:00 p. m. -05

Identificador: 1988046419

Número de palabras: 61659

Entregado: 1

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
Y LA GESTIÓN POR ... Por Ramón
Mercedes Vera Roalcaba

Índice de similitud 25%	Similitud según fuente
	Internet Sources: 25%
	Publicaciones: 8%
	Trabajos del estudiante: 7%

modo:

3% match (Internet desde 16-mar.-2022)

<http://www.tesis.unjbg.edu.pe>



2% match (Internet desde 07-feb.-2022)

<http://redi.unjbg.edu.pe>



1% match (Internet desde 31-oct.-2022)

<http://redi.unjbg.edu.pe>



1% match (Internet desde 31-oct.-2022)

<http://redi.unjbg.edu.pe>



1% match (Yoselin Andrea Huapaya Capcha. "Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú", Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2019)

[Yoselin Andrea Huapaya Capcha. "Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú", Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2019](#)



1% match (Internet desde 15-jul.-2022)

<http://repositorio.espe.edu.ec>



1% match (Internet desde 23-sept.-2022)

<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/71102/1-TESIS%20JLBC-ACCESO%20CERRADO.pdf?isAllowed=y&sequence=1>



1% match (Internet desde 05-ago.-2021)

<http://www.unjbg.edu.pe>



1% match (José Domingo Begazo Villanueva, Walter Fernandez Baca. "Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana", Gestión en el Tercer Milenio, 2017)

[José Domingo Begazo Villanueva, Walter Fernandez Baca. "Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana", Gestión en el Tercer Milenio, 2017](#)



1% match (Internet desde 26-feb.-2022)



DEDICATORIA

Este Trabajo de Investigación está dedicado con mucho cariño y eterna gratitud, a:

MIS PADRES (+):

Gracias papá Román (+) y mamá Natividad (+) por todo su apoyo, su comprensión y por el cariño que me brindaron en cada momento, quienes con su ejemplo me enseñaron a ser una persona de bien, muchas gracias por su esfuerzo y por brindarme una educación e instrucción que hizo posible ser lo que soy.

MÍ ESPOSA ELIZABETH:

Gracias amor, por tu apoyo, comprensión y tolerancia, así como por la fortaleza que me inculcas y me brindas en cada momento; espero siempre tu amor y lealtad, lo cual te hace más tierna y delicada, te lo dedico y agradezco por todo lo que hemos pasado y pasamos juntos, te amo y te adoro con todo mi corazón.

MIS HIJOS:

De manera especial a mis queridos y lindos hijitos: Mijaelito y Greycita, quienes siempre están pendientes, ya que, con sus sonrisas, su amor y su ternura me dan más fuerzas para seguir y salir adelante, nunca los defraudaré. También dedico este trabajo, a mis hijos mayores Nadia y Carlos, quienes directa o indirectamente siempre están junto a mí y me apoyan.

MIS HERMANOS BIOLÓGICOS, HERMANOS Y PADRES POLÍTICOS:

Gracias a todos mis hermanos, por estar siempre pendientes de mi persona, de mis estudios y de mi familia, quienes radican lejos de donde trabajo, pero están muy cerca psicológica y espiritualmente de mi familia, para acompañarme en todo. También agradezco infinitamente a mis hermanos y padres políticos, por su apoyo, comprensión y tolerancia, lo cual fortalece y consolida la unidad de mi familia.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi eterno agradecimiento y gratitud a las autoridades y a cada uno de los Académicos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, quienes hicieron posible culminar esta etapa en mi formación y por aportar su calidad académica en este largo camino del conocimiento, que me permiten obtener una visión más adecuada, certera y pertinente de la ACADEMIA, de la CIENCIA y de la INVESTIGACIÓN.

A mi asesor **Dr. Fernando Rafael Vigil Cornejo**, por su orientación y ayuda que me brindó para hacer posible la presente investigación; por su apoyo y amistad que me permitieron alcanzar una meta más.

A la **Dra. Irene Tafur**, al **Dr. Orlando Cuadra**, al **Dr. Víctor Pulido**, **Dra. María Isabel Vigil**, por sus inconmensurables apoyos, por sus sabias orientaciones y por brindarme material de primera para la culminación de mi Formación y Proyecto.

A los miembros de la comunidad universitaria Basadrina, por su gran disposición en brindar la información que es base para el desarrollo de la presente Investigación.

ÍNDICE

Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas	viii
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	
Capítulo I. Fundamentos Teóricos de la Investigación	16
1.1 Marco Filosófico	16
1.2 Marco Histórico	19
1.3 Marco Teórico	27
1.4 Marco Conceptual	56
Capítulo II. El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables	59
2.1. Planteamiento del Problema	59
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática	59
2.1.2 Antecedentes Teóricos	63
2.1.3 Definición del Problema	70
2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación	71
2.2.1 Finalidad	71
2.2.2 Objetivo General y Especificas	71
2.2.3 Delimitación del Estudio	72
2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio	73
2.3. Hipótesis y Variables	74
2.3.1 Hipótesis Principal y Especificas	74
2.3.2 Variables y Dimensiones	74

Capítulo III. Método, Técnica e Instrumentos	76
3.1. Población y Muestra	76
3.2. Diseño a utilizar en el Estudio	78
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	79
3.4. Procesamiento de Datos	86
Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados	89
4.1. Presentación de Resultados	89
4.2. Contratación de Hipótesis	106
4.3. Discusión de Resultados	116
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	119
5.1. Conclusiones	119
5.2. Recomendaciones	121
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	131
Anexo 01: Matriz de Consistencia	132
Anexo 02: Instrumentos	133
Anexo 03: Base de Datos	138
Anexo 04: Organigrama de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	149
Anexo 05: Propuesta de Manual de Procesos	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Perspectiva Financiera	30
Figura 2.	Perspectiva del Cliente	31
Figura 3.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral y sus vinculaciones	33
Figura 4.	Modelo de gestión por Procesos basado en la Norma ISO 9001	44
Figura 5.	Estructura del Modelo de Excelencia EFQM	46
Figura 6.	Fases de la Gestión por Procesos	49
Figura 7.	Fases del Planeamiento Estratégico	51
Figura 8.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Perspectiva Clientes del Cuadro de Mando Integral	91
Figura 9.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral	93
Figura 10.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Perspectiva Proceso Interno del Cuadro de Mando Integral	95
Figura 11.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral	97
Figura 12.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Procesos Estratégicos de la Gestión por Procesos	100

Figura 13.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Procesos Misionales de la Gestión por Procesos	102
Figura 14.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Procesos de Soporte de la Gestión por Procesos	104

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1.	Principios y conceptos de la ISO 9001 y EFQM	46
Tabla 2.	Ejecución Presupuestal del Pliego: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna	62
Tabla 3.	Caracterización de las variables	75
Tabla 4.	Población de la investigación	76
Tabla 5.	Ficha técnica del cuestionario de la variable Cuadro de Mando Integral	80
Tabla 6.	Ficha técnica del cuestionario de la variable Gestión por Procesos	81
Tabla 7.	Valoración de expertos para la variable – Cuadro de Mando Integral	82
Tabla 8.	Valoración de expertos para la variable – Gestión por Procesos	84
Tabla 9.	Alpha de Cronbach: Cuadro de Mando Integral - Estadísticas de fiabilidad	86
Tabla 10.	Alpha de Cronbach: Gestión por Procesos - Estadísticas de fiabilidad	86
Tabla 11.	Escala de valoración para la variable: Cuadro de Mando Integral	88
Tabla 12.	Tendencia central y dispersión de la variable: Cuadro de Mando Integral	89
Tabla 13.	Distribución de la variable: Cuadro de Mando Integral	89
Tabla 14.	Tendencia central y dispersión de las dimensiones de la variable: Cuadro de Mando Integral	90
Tabla 15.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Perspectiva Clientes del Cuadro de Mando Integral	90
Tabla 16.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral	92

Tabla 17.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Perspectiva Proceso Interno del Cuadro de Mando Integral	94
Tabla 18.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral	96
Tabla 19.	Escala de valoración para la variable: Gestión por Procesos	98
Tabla 20.	Tendencia central y dispersión de la variable: Gestión por Procesos	98
Tabla 21.	Distribución de la variable: Gestión por Procesos	99
Tabla 22.	Tendencia central y dispersión de las dimensiones de la variable: Gestión por Procesos	99
Tabla 23.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Procesos Estratégicos de la Gestión por Procesos	100
Tabla 24.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Procesos Misionales de la Gestión por Procesos	102
Tabla 25.	Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión Procesos de Soporte de la Gestión por Procesos	104
Tabla 26.	Correlación de Rho de Spearman para la Primera Hipótesis Específica	107
Tabla 27.	Correlación de Rho de Spearman para la Segunda Hipótesis Específica	109

Tabla 28.	Correlación de Rho de Spearman para la Tercera Hipótesis Especifica	111
Tabla 29.	Correlación de Rho de Spearman para la Cuarta Hipótesis Especifica	113
Tabla 30.	Correlación de Rho de Spearman para la Hipótesis General	115

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación del Cuadro de Mando Integral con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna. Definida con un enfoque cuantitativo, de tipo pura o fundamental, de diseño no experimental, transversal y correlacional y; de nivel aplicada y descriptivo. Con motivo de determinar las variables estas se dimensionaron llegando a un nivel de indicadores; generándose así dos (02) instrumentos “cuestionarios” que fueron validados por expertos y analizados con el coeficiente de Alpha de Cronbach; instrumentos que fueron aplicados a la muestra que estuvo conformada por 280 trabajadores (personal docente y personal no docente) de la Universidad, quienes por su experiencia en un cargo directivo pudieron brindar información y así contribuir a la medida de las variables de estudio; donde mediante estadística descriptiva se pudo determinar que el Control de Mando Integral de la Universidad es regular así como la Gestión por Procesos de la Universidad es regular; posteriormente a eso efectuar las correlaciones correspondientes; haciendo uso también del estadístico SPSS V. 27 mediante los resultados de la prueba estadística de Rho de Spearman se aceptó la hipótesis alternativa con un sig. menor que 0,05 determinándose que el Cuadro de Mando Integral se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna; bajo una correlación moderada según el valor del coeficiente 0,413.

Palabras clave: *Cuadro de Mando Integral, Gestión por Procesos.*

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship of the balanced scorecard with the process management of the Jorge Basadre Grohmann National University - Tacna. Defined with a quantitative approach, of a pure or fundamental type, with a non-experimental, cross-sectional and correlational design and; applied and descriptive level. In order to determine the variables, these were dimensioned reaching a level of indicators; thus generating two (02) "questionnaire" instruments that were validated by experts and analyzed with Cronbach's Alpha coefficient; instruments that were applied to the sample that was made up of 280 workers (teaching staff and non-teaching staff) of the University, who, due to their experience in a managerial position, were able to provide information and thus contribute to the measurement of the study variables; where through descriptive statistics it was possible to determine that the Comprehensive Command Control of the University is regular as well as the Management by Processes of the University is regular; subsequently to that make the corresponding correlations; Also using the SPSS V. 27 statistic, through the results of the Spearman's Rho statistical test, the alternative hypothesis was accepted with a sig. less than 0.05, determining that the balanced scorecard is significantly related to the process management of the Jorge Basadre Grohmann National University - Tacna; under a moderate correlation according to the value of the coefficient 0.413.

Keywords: *Balanced Scorecard, Process Management.*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se esfuerzan por ser competitivas, se sostienen para mantener su continuidad o lograr el éxito en el tiempo; realmente los avances tecnológicos y de modernización han conllevado a que las organizaciones estén sujetas a cambios o adaptaciones constantemente.

En sí; las exigencias expuestas alcanzan tanto a organizaciones privadas como públicas; siendo estas últimas del Estado; quien a través de sus políticas de modernización orientan a sus entidades a incrementar el valor público y ofrecer servicios de calidad en beneficio de los ciudadanos; sosteniendo su gestión en la aplicación o uso de herramientas que fortalecen el enfoque estratégico, generándose un trabajo articulado a lograr objetivos estratégicos en un período de tiempo.

Dentro de las entidades del Estado Peruano, están las Universidades Nacionales quienes como organizaciones competitivas están en busca de estrategias y métodos para fortalecer la calidad; a pesar de contar con un Plan Estratégico Institucional – PEI donde se establezca su misión, objetivos estratégicos institucionales, acciones estratégicas institucionales, metas e indicadores; necesitan de técnicas y herramientas como el Cuadro de Mando Integral y la Gestión por Procesos que les permitan sostener su gestión estratégica y generen información oportuna para la toma de decisiones en beneficio de los usuarios de la universidad como son los estudiantes, graduados, docentes, investigadores, organizaciones y sociedad.

A la fecha; las entidades del Estado Peruano deben tener un modelo de control y gestión por procesos, en cumplimiento de sus competencias y atribuciones del proceso de la gestión pública señalado en el Decreto Supremo N° 123-2018-PCM que regula el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública; el incumplimiento de esto podría convertirse en infracciones faltas o sancionados. Para las Universidades estos

instrumentos como tal, sirven como sustento de evidencias requeridas por la Superintendencia Nacional de Educación – SUNEDU para el otorgamiento o ampliación de su Licenciamiento, así como para dar cumplimiento a estándares de calidad exigidos para la acreditación.

En tal sentido, lo expuesto líneas arriba motiva a establecer como objetivo de la presente investigación “Determinar la relación del Cuadro de Mando Integral con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna”; investigación que ha sido organizada en cinco capítulos;

En el Capítulo I, se presentan los Fundamentos Teóricos de la Investigación, en este capítulo se consigna el marco filosófico, marco histórico, marco teórico y marco conceptual.

En el Capítulo II, se establece el Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; describiéndose dentro del planteamiento del problema, la descripción de la Realidad Problemática, los antecedentes teóricos y la definición del problema; luego se establece la finalidad, los objetivos de la investigación, delimitación del estudio, justificación e importancia del estudio, hipótesis principal y específicas y variables y dimensiones.

En el Capítulo III, se expone el Método, Técnica e Instrumentos, argumentándose además la población y muestra, el diseño a utilizar en el estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y procesamiento de datos.

En el Capítulo IV Presentación y Análisis de Resultados, se presentan los resultados, la contrastación de hipótesis y discusión de los resultados; y por último se tiene al Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones.

Además, se presenta la bibliografía correspondiente y anexos, que contribuyen a una mejor comprensión de la investigación.

Finalmente, como complemento al presente trabajo de investigación surge el aporte del proyecto Manual de Gestión por Procesos para la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna hasta el dimensionamiento 1; basado en la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica para la Implementación de la gestión por procesos de las entidades de la administración Pública aprobada con Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP.

Capítulo I. Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1. Marco Filosófico

Es un reto para las organizaciones medir su rendimiento; sobre todo si desean mantenerse por la competencia que cada vez es más intensa o para ser de éxito. En ese sentido, es muy atinada la destaca cita del PhD, ingeniero y autor prolífico H. James Harrington; quién, señala:

“La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si algo no se puede medir, no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”

En sí, después de la segunda guerra mundial el desarrollo económico mostro un gran crecimiento conduciendo a las organizaciones a demandar de nuevos modelos que les ayuden a sostenerse; es ahí donde empiezan a adoptar un nuevo comportamiento dando mayor énfasis al control. Es así, que toman posicionamiento los sistemas de control de gestión; desde década de los noventa se desarrollaron nuevos modelos y herramientas de control de gestión que combinan medidas cualitativas, financieras y no financieras con el objetivo de mejorar la alineación entre la estrategia y la medición del desempeño destacándose al Cuadro de Mando Integral (CMI) que fue desarrollado por los Doctores norteamericanos David Norton y Robert Kaplan (Quesado et. al., 2013).

No obstante, aproximadamente en 1987 se tuvo los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad representados principalmente por la familia ISO 9000 impactando en el entorno empresarial, por el enfoque que da al mejoramiento continuo de las organizaciones o empresas. Los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad desde sus inicios fueron tomadas como lineamientos administrativos que formalizaban las actividades de las empresas; además de centrarse en la calidad del producto y servicio. Luego, en el año 2000, después de una revisión el Sistema Aseguramiento de la Calidad adopta la denominación de Gestión por Procesos (ISO 9001:2015); sin embargo, comúnmente sigue siendo llamado sistema de calidad.

Es claro que los modelos mencionados, tienen establecido sus procesos, pero en sí son complementarios; mientras que el Cuadro de Mando Integral (CMI) está diseñado para gestionar todos los objetivos estratégicos y alinearlos para alcanzar la visión propuesta por la empresa. La Gestión por Procesos hace parte de las estrategias de las empresas y ayuda a definir todas las actividades relacionadas con la calidad que van a impactar a la estrategia general, y queda incorporado en el CMI (Medina, 2017). Es pertinente tener en cuenta que a través de la Gestión por Procesos es alcanzable obtener una mejora continua real en el ciclo habitual de los procesos en las organizaciones aplicando el PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) también conocido como “Círculo de la Calidad”. Asimismo, algo muy interesante que los modelos CMI y Gestión por procesos abarcan son los indicadores; ya sean estos de índole cualitativo o cuantitativo; su importancia radica en su resultado; el mismo que hace deducir o etiquetar a una organización por su valoración; permitiendo además obtener información significativa sobre los aspectos críticos o claves de la organización mediante la relación de 2 o más datos (Arizabaleta, citado en Uribe y Reinoso, 2014, p. 14).

Por otro lado, teniendo a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna como objeto de estudio de la presente investigación, es pertinente resaltar que la universidad como tal tiene una vinculación con las empresas; pero, la vinculación se considera como una herramienta estratégica para el desarrollo de actividades de I+D+i, enfocada más en la mejora de los procesos y productos mediante proyectos de corto plazo, la consultoría y la formación de recursos humanos (Sarabia, 2016). Sin embargo, no hay que olvidar que las universidades representan organizaciones conformadas por individuos, procesos, rutinas y estructuras que definen los sistemas propios en cada caso. Es decir, cada una de las universidades existentes poseen prácticas específicas que define su identidad organizacional.

Persistiendo, el enfoque que viene tomando la presente investigación, ubica a la universidad como una organización que gira entorno a una gerencia basada en procesos, para alcanzar una educación de calidad.

Por tanto, se puede indicar que el marco filosófico de la presente investigación; inicio bajo un encuadre “**ontológico**” que responde a una postura “existe un mundo real y objetivo” (Carrizo y León, 2011); en si la concepción ontológica recae sobre lo que el investigador tiene sobre su realidad, entendida como expresión de amplios pensamientos y creencias que integran la conciencia de los sujetos. Se tuvo un problema real que se desarrolló en un contexto determinando; donde la percepción de los directivos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna puede modificar el fenómeno de estudio a causa de satisfacer necesidades propias.

Esta investigación, también se apega a una dimensión “**positivista**”, porque las variables de estudio estaban referidas al cuadro de mando integral y gestión por procesos; que pueden contraer cambios sustanciales en el entorno de la entidad (objeto) siendo una “organización de educación superior que nace en aras de formar profesionales; además de crear ciencia y tecnología”.

Coherente con el **positivismo**, se pudo afirmar una la realidad absoluta y medible, afianzando la investigación con métodos estadísticos inferenciales y descriptivos. Además, de identificar las variables, unidad de análisis y se recogió datos; los mismos que fueron analizados con métodos y técnicas metodológicos necesarios.

En relación a la dimensión “**epistemológica**”, se plantea que “el investigador es independiente del objeto investigado; por lo que sigue un enfoque metodológico cuantitativo. Los hallazgos no son influenciados por el investigador; por tanto, son reales y generalizados a toda la población” (Contreras, 2011, p. 187). En consideración a lo señalado, en el presente estudio no intervienen posiciones que sean predeterminadas por el investigador toda vez o en aras que interfiera

en el juicio valorativo amparado en el positivismo; se estudió a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna tal “cómo - es” y no “cómo - debería ser” (carácter positivo). Se calificó a la entidad con base a lo que realmente es como organización, para que los directores y funcionarios establezcan estrategias, acciones y actividades (enfoque propositivo) mejorar la gestión, cumplir las metas y de esa manera elevar los niveles de satisfacción de los grupos de interés (sociedad).

Finalmente, se puede señalar que el investigador basado en la investigación da a conocer los resultados sostenido en su verdad y experiencia; bajo el enfoque **deontología** que se “fundamenta en el deber y las normas morales” (Quintana, 2016 p. 54) cumpliendo la rigurosidad exigida a nivel de doctorado; con el propósito principal de ofrecer condiciones que posibiliten mejorar la gestión de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna; y por ende beneficie a los miembros de la Casa de Estudios.

1.2. Marco Histórico

El Cuadro de Mando Integral

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros (Espinoza y Roa, 2016).

Puede entenderse al Cuadro de Mando Integral como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Desde la década de los 60 algunas empresas francesas usaron el cuadro de mando o tablero de control para medir sus indicadores financieros, esto les

permitía controlar los objetivos que se tenían establecidos tanto a corto como a mediano plazo, dejando de lado la capacidad para tomar decisiones en cuanto a su estructura, su visión y lo que se esperaba de la empresa a nivel interno.

Y en los años sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios, así como también comentarios positivos y negativos; pero la idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse. General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores; en ese entonces.

A principios de los años 90 los profesores de la Universidad de Harvard, David Norton y Robert Kaplan, después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, vieron la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- Información Financiera y No Financiera.
- Información Interna e Información Externa.
- Información sobre los resultados Actuales y los Futuros.

Sin dejar a un lado que se vieron en la obligación de establecer objetivos, indicadores y metas que ayudaran a evaluar el desempeño de la empresa través de sus perspectivas, desplazando así los métodos tradicionales los cuales se basaban únicamente en la información financiera.

En 1998 Mario Vogel preciso que: el "Cuadro de Mando Integral ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción

por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad".

Asimismo, se tiene como antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al Cuadro de Mando Integral es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El Cuadro de Mando Integral disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el Cuadro de Mando Integral es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Algo que también es interesante del Cuadro de Mando Integral es su enfoque, que no es solamente financiero, este método indica los pasos o instrucciones necesarias para alcanzar, además del éxito económico, la satisfacción de todas las partes involucradas en una organización: empleados, clientes, accionistas y el logro de los objetivos estratégicos; detectando y solucionando a su vez, todos aquellos problemas e inconvenientes que impiden el progreso (Espinoza y Roa, 2016).

La Gestión por Procesos

Pérez J. y Pérez, A. (2019) ambos señalan que durante toda la historia de la humanidad y de manera más evidente a raíz de que Smith (1976) divulgó la división del trabajo como concepto básico de la producción, el producto, o sea el resultado, pasó a ser el punto central del interés de los productores. A principios del siglo XX y con el éxito económico derivado de los sistemas de producción en serie, el producto se convirtió en el centro de atención y objetivo de los métodos de producción. Se pasó de una producción artesanal con un proceso conocido y controlado por el artesano, a una producción en serie donde las tareas se simplificaron al máximo y donde lo importante era que cada persona produjera el mayor volumen en el menor tiempo. El proceso fue soslayado y nadie era responsable de él.

Fue en el ámbito de la producción de equipos electrónicos donde se hicieron los primeros esfuerzos por mejorar la calidad controlando las diversas partes del proceso de producción, con lo cual se reducían considerablemente los costos y los defectos del producto final. Dos pioneros importantes de este enfoque fueron Shewhart (1930) y Feigenbaum (1951) quienes basaron su análisis en los procesos que anteceden y generan el producto.

Por su lado, Barón (2017) en su investigación hace un realce a los orígenes de la gestión por procesos señalando que la idea de actualizar los conocimientos, imprescindible en un contexto en constante evolución, nos lleva con frecuencia a analizar nuestra situación desde el último enfoque conocido. Con ello se puede desdeñar la importancia de los orígenes y de la evolución de las teorías y de los modelos, en los que subyace lo que podríamos llamar “la filosofía del modelo” y la razón de su desarrollo posterior para llegar al estado actual. Discernir entre lo útil y lo intrascendente, en un contexto de abrumadora cantidad de opiniones, nuevas teorías y contra teorías, puede ser la diferencia entre tomar el camino erróneo o el acertado en la solución que buscamos. Por ello creemos que no es ocioso recopilar lo que los padres de la teoría plantearon en su momento y poder evaluar mejor lo que hoy tenemos. En nuestro caso podemos hablar de tres

figuras esenciales en el estado actual del tema: W. E. Deming, J. M. Juran y K. Ishikawa.

W. Edwards Deming (1900-1993)

Se le considera el artífice del “milagro japonés” de los años 50, pues tras su llegada a este país en 1950, invitado por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, se pusieron en práctica sus teorías convirtiendo a Japón en una de las primeras potencias industriales del mundo. Durante treinta años desarrolló y puso en práctica el concepto de calidad total (TQM), base de los modernos sistemas de gestión de la calidad. Su filosofía se basa en lo que llamó los Catorce Puntos de la Calidad Total y los Siete Pecados, que han pasado a los manuales de calidad como referentes imprescindibles, y que aun en la actualidad son aplicados en muchas empresas y organizaciones (Walton, 2004).

Aparte de esto, posiblemente la otra aportación que más ha trascendido sea la de su ciclo de mejora continuaM de los procesos, conocido como “Círculo de Deming” y que ha trascendido a los más modernos SGC como la rueda o el ciclo PDCA. Estas siglas se corresponden con el acrónimo formado de las palabras inglesas: Plan (planificar), Do (hacer), Check (verificar), Act (actuar); y su significado en el modelo sería:

Joseph M. Juran (1904-2008)

Al igual de Deming desarrolló parte de sus teorías en el Japón de mediados de los pasados años 50, los fundamentos de sus teorías se basan en tres principios de calidad conocidos como la “Trilogía de Juran” que abarcan tres procesos relacionados entre sí:

- **Planificación de la Calidad.-** Proceso de preparación para cumplir con los objetivos.
- **Control de la Calidad.-** Proceso de comparación entre lo realizado y sus operaciones con y las metas u objetivos dentro del plan de calidad.

- **Mejora de la Calidad.-** Proceso cuyo resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad mejores que los planteados.

Pero además de una teoría general, y a diferencia de Deming, Juran desarrolla sus principios en programas detallados que descienden a todos los niveles de actuación. Así, en el campo de los procesos realiza las primeras aportaciones a su definición, concreción a los niveles de la organización e incluso de su documentación.

Juran (citado en Barón, 2017) define proceso como: “serie sistemática de acciones dirigidas a la consecución de un objetivo”, distinguiendo dentro de la empresa entre macroprocesos y microprocesos (subprocesos o procedimientos), y abordando de lleno el diseño de los mismos. Nos resulta de especial interés para nuestro trabajo la jerarquía de los procesos dentro de la empresa y su terminología, que exponemos a continuación:

Nivel jerárquico	Término usado para procesos
Compañía o división Función principal Subfunción o departamento Unidad organizativa básica	Sistema o proceso Subsistema o subproceso Actividad o proceso unitario Tarea u operación

Inspirado en esta jerarquía y aplicado a los niveles de organización en una empresa, podemos tener un esquema bastante claro de la relación que se puede establecer entre estos niveles, el tipo de comunicación necesario y, por lo tanto, el tipo de documentación y su alcance en cada nivel de esa organización.

Kaoru Ishikawa (1915-1989)

Discípulo de Deming, compartió con éste y con Juran la revolución de la calidad en Japón. Su filosofía se basó en dos principios:

- La **Calidad** tiene que ser construida en cada diseño y cada proceso. No puede ser creada por medio de la inspección.

- Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil, y siempre satisfactorio para el consumidor.

Asimismo, dio a conocer sus famosas siete herramientas básicas: gráfica de Pareto, diagrama de causa-efecto (del que fue creador), estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión y gráfica de control de Schewhart; herramientas que siguen siendo los instrumentos básicos de uso común en el análisis de procesos y de gestión y control de calidad. Otra de sus grandes aportaciones son los llamados “Círculos de Calidad”, donde se implicaba a trabajadores, directivos y clientes en los procesos de mejora de la calidad.

La Universidad

La universidad en el mundo nace como institución organizada en Europa, en el siglo XII, al ser el mayor referente la Universidad de Boloña, símbolo de la universidad moderna, la cual recoge la riqueza filosófica y el conocimiento científico del mundo antiguo y en especial la sabiduría greco-romana, al rescatar el extraordinario avance de la ciencia, la filosofía, las artes, las humanidades, que permitieron el gran salto en el desarrollo de la humanidad (Gallegos, et al., 2022).

La Universidad peruana desde su fundación en el siglo XV estuvo alejada de la ciencia y la tecnología, pues servía a los intereses del poder político y económico del régimen colonial y gran parte de la etapa republicana, hasta la tercera década del siglo XX, por lo que estuvo aislada de la realidad nacional, ajena a los requerimientos de los sectores populares, a quienes siempre cerró sus puertas.

La autonomía universitaria, siempre se constituyó en un factor de desatención del Estado, que nunca la compartió, porque la universidad se convierte en un referente de la sociedad peruana, forjadora de líderes, de ahí que, ante la campaña contra reformista de los gobiernos, diversos expertos, sostienen que la

autonomía es la esencia de la universidad, y discrepan de la Ley 30220, promulgada para avasallarla, con lo cual la universidad puede perder su razón de ser (Gallegos, et al., 2022).

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

Es pertinente señalar a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en consideración que es objeto de estudio de la presente investigación. La universidad en mención fue creada por Decreto Ley N° 18942, el 26 de agosto de 1971, con la finalidad de formar profesionales para la explotación de los recursos naturales y su eventual transformación, así como para la promoción social y económica de la región sur del país.

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann inicio sus actividades académicas el 13 de mayo de 1972; los nuevos profesores, desde 1973 empezaron a asumir responsabilidades de gobierno en sus diversos niveles. El 20 de noviembre de 1979, el Consejo Nacional de la Universidad Peruana - CONUP- expidió la Resolución N° 8161-79-CONUP reconociendo en forma definitiva a la Universidad Nacional de Tacna y ordenando la constitución de sus Órganos de Gobierno.

El 11 de julio de 1980, se expidió la Resolución N° 3058-80-UNTAC denominando a la institución como: "UNIVERSIDAD NACIONAL DE TACNA JORGE BASADRE GROHMANN" en reconocimiento al Dr. Jorge Basadre Grohmann por sus virtudes personales, a su consagración total a la causa del Perú, a su prolífica labor como historiador de la República, escritor, ensayista y como Hijo Ilustre de Tacna. Cuando se promulga la ley Universitaria No. 23733, el 09 de diciembre de 1983 por el Presidente de la República Arq. Fernando Belaúnde Terry, oficialmente tomó la denominación de: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN (UNJBG).

Desde 1985 y amparo de la ley Universitaria; actualmente la Ley N°30220 y Licenciada según Resolución del Consejo Directivo N° 056-2018 de acorde a los

postulados de su creación y función cuenta con 81 programas de estudios conducentes a grado académico, 34 de pregrado, 18 de maestría, 5 de doctorado y 24 de segunda especialidad. Es preciso resaltar, que los desarrollos de los programas académicos se sostienen en la gestión académica y administrativa que es realizada respectivamente por cada uno de los órganos que conforman la estructura organizacional de la UNJBG; la misma que está establecida en el Reglamento de Organización y Funciones actualizada y aprobada con Resolución Rectoral N° 8242-2021-UN/JBG (Ver Anexo 04).

Asimismo, cabe hacer hincapié que todos los órganos están dirigidos a contribuir los objetivos estratégicos institucionales de la UNJBG; los mismos que fueron establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2017 – 2022 de la universidad teniéndose como objetivos mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios, fortalecer la investigación científica, tecnológica y humanística de la comunidad académica, desarrollar la responsabilidad social en la comunidad universitaria y para fortalecer la gestión institucional.

1.3. Marco Teórico

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral CMI conocido también como *Balanced Scorecard* (BSC) que Robert Kaplan y David Norton (2000), sus creadores, propusieron inicialmente como un instrumento de Control de Gestión (Cuadro de Mando) y, en años posteriores, ellos mismos lo concibieron como un instrumento para la formulación y gestión de la estrategia, es una herramienta que tiene como objetivo gerenciar cualquier tipo de empresa u organización en forma integral, balanceada y estratégica.

Se dice que es una herramienta balanceada porque tiene en cuenta no solo los indicadores financieros, sino también los indicadores de procesos al interior de la organización y de resultados como la satisfacción del cliente. Y es estratégica

porque mediante un mapa de enlaces de causa-efecto relaciona los objetivos claves de cada área de la organización.

En su libro “Cuadro de Mando Integral”, Kaplan y Norton (2014), explica que los Directivos (Norman Chambers y Larry Brady) fueron quienes vieron al Cuadro de Mando Integral como algo más que un sistema de mediciones. Chambers y Brady buscaban utilizar esta herramienta para comunicar y alinear sus organizaciones cambiando las estrategias con una óptica enfocada desde fuera hacia dentro para así generar oportunidades, para ofrecer a los clientes productos y servicios a la medida y con valor agregado, dejando así de lado la perspectiva desde la cual se miraba desde dentro de las organizaciones hacia afuera.

El modelo planteado por esos autores determina que si las organizaciones cuentan con buena capacitación y desarrollo se mejoran los procesos, arrojando como resultado una mejor atención al cliente, resultando así una mayor rentabilidad para la empresa. Ello refleja la interrelación de las perspectivas.

Por su lado, López (citado en Mendivil, 2016), expresa: que “El cuadro de mando se configura como un instrumento capaz de proporcionar información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada, para que sea útil en la toma de decisiones de gestión en la organización, siendo no un objetivo en sí mismo, sino un elemento orientado hacia la acción”.

Sanna (2018) hace hincapié que el Cuadro de Mando ofrece una perspectiva global de los objetivos y la estrategia de una empresa, a corto y largo plazo, gracias al establecimiento de una serie de indicadores de rendimiento. Es si, la perspectiva global es lo que la hace integral porque percibe la organización, institución o empresa como un sistema en la que cada una de las partes es interdependiente e indispensable para el funcionamiento del mismo y está relacionada por medio de un conjunto de indicadores agrupados en cuatro

perspectivas básicas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard “es una metodología para la formulación e implantación de estrategias (Plan estratégico) en las organizaciones; sean estas empresas (negocios), tanto públicas como privadas, agencias u oficinas de gobierno, Institutos Educativos, Ministerios, Alcaldías, Gobernaciones, Fundaciones sin ánimo de lucro, etc” (Martínez, 2001).

Elementos del Cuadro de Mando Integral

Para elaborar el CMI empieza con la revisión y/o propuesta de los principios axiológicos de la organización: misión, visión y valores, luego se procede a determinar los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas.

- **Misión:** Es la descripción de la organización, es el propósito por la que fue creada y que la diferencia de las otras organizaciones.
- **Visión:** Es el propósito que desea cumplir en un determinado tiempo, por lo general son cinco años. Como principales atributos tiene que ser desafiante e inspiradora
- **Valores:** Son los pilares que guían y orientan las decisiones de cualquier tipo de organización.
- **Objetivos estratégicos:** Surgen del análisis interno y externo de una organización; es lo que se quiere lograr a futuro.
- **Indicador:** Expresión cuantitativa o cualitativa que ayuda a evaluar el comportamiento de una variable; en el caso del CMI serían de los objetivos.
- **Metas:** Expresión cuantitativa que determina el nivel de desempeño de una variable

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El análisis del CMI se basa en la coexistencia de estas cuatro perspectivas; lo que lo hace innovador, teniéndose:

Perspectiva Financiera

Es aquella que describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. Asimismo, la perspectiva financiera se presenta en el Cuadro de Mando Integral por encima de los restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia, de este modo los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales. Un ejemplo de esto, se puede apreciar en la figura 1.



Figura 1.

Perspectiva Financiera

Fuente: Kaplan y Norton (2014).

Perspectiva del Cliente

Para Kaplan y Norton (2014) esta perspectiva incluye objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del cliente, donde un cliente satisfecho es un cliente rentable ya que mejorará la imagen de la empresa y consumirá más de los servicios prestados por la misma. Asimismo, Sanna (2018) resalta esta

perspectiva como la dimensión humana, en consideración a que engloba a los clientes, a los socios y a las partes interesadas.

A continuación, en la Figura 2 se logra dar una mejor visualización sobre lo mencionado líneas arriba:



Figura 2.

Perspectiva del Cliente

Fuente: Kaplan y Norton (2014)

Perspectiva de Procesos Internos

Según Kaplan y Norton (2014) la perspectiva de procesos internos identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

De la estrategia de una empresa:

1. Los procesos producen y entregan la proposición de valor a sus clientes.
2. La mejora de procesos reduce los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Esta perspectiva identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de ésta identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos (Kaplan y Norton, 2014).

En sí, esta perspectiva incluye aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas. Son mostradas como la base del resto de las estrategias, tanto en los aspectos operativos para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos, como en los aspectos de satisfacción de los empleados, lo cual es una condición necesaria para poder cumplir con la satisfacción de los clientes de la organización.

Se puede señalar que todas las perspectivas conforman un aspecto dinámico por su vinculación y relación de causa-efecto que se tienen entre ellas, lo que hace determinar con el tiempo resultados finales y permite explicar las diferencias observadas entre los resultados reales y los objetivos fijados en un principio. A continuación, se presenta las perspectivas y sus vinculaciones (Figura 3).

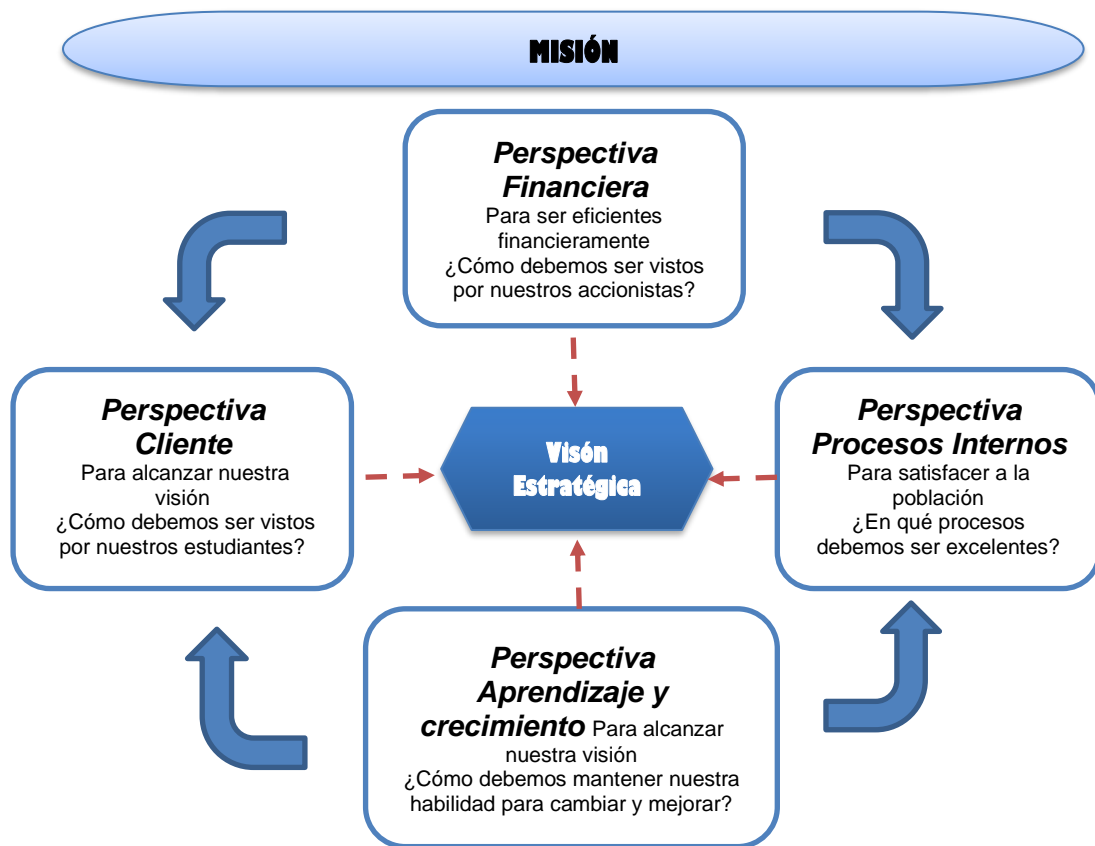


Figura 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral y sus vinculaciones

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante señalar que cada perspectiva (Finanzas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento) cuenta con indicadores que corresponden a estrategias que están vinculadas a los objetivos de la organización. Los indicadores pueden ser de medios que calculan los recursos necesarios para la consecución del objetivo e indicadores de resultados que calculan el rendimiento de la empresa en sentido estricto.

Implementación del Cuadro de Mando Integral

En sí, en el transcurso del desarrollo de la presente investigación se ha podido encontrar varios artículos científicos que resaltan la implementación de Cuadro de Mando Integral que difieren uno de otro, aunque todas surgen de la propuesta de Kaplan y Norton; los mismos que han sido desarrollados en función a

diferentes factores como el tiempo, sistemas de información, direcciones orgánicas o unidades orgánicas o la combinación que pueda existir entre estas.

Actualmente, dado el gran volumen de información que se maneja en las entidades o empresas, no siempre es concebible que un Cuadro de Mando Integral se mantenga manualmente, por lo que se estructura dentro de sistemas de información, adquiriendo un papel relevante como capital de información.

Nívea (2003), expresa que es una necesidad preparar un plan de desarrollo que guíe la implementación de diseño un Cuadro de Mando Integral (*Balanced ScoreCard*), donde se cuenta las características propias de la entidad en la que se va a implementar. Además, de que dicho plan contiene debe dos (02) fases:

- Una **primera fase** de aplicación en la que se formulen los objetivos, las estrategias el alcance, los recursos y todos los datos necesarios para el diseño de la herramienta. Para todo ello es necesario el compromiso de la alta dirección y un equipo sólido de trabajo que lo lleve a la práctica.

- La **segunda fase** es el desarrollo propiamente dicho del Cuadro de Mando Integral, que consta de siete (07) pasos básicos; donde:
 1. Definición de la estrategia
 2. Fijación de objetivos
 3. Realización del formato de dirección
 4. Delegación de funciones
 5. Elección de datos confiables
 6. Ejecución de revisiones
 7. Implementación de un ciclo de mejora

Por su lado, Álvarez (2015), señala que la implantación del Cuadro de Mando Integral (CMI) debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo. Para

ello se debe dividir el proceso de implantación del CMI en cinco (05) fases; siendo las siguientes:

- **Fase I** : Planificación
- **Fase II** : Proceso de Reflexión Estratégica
- **Fase III** : El Desarrollo del Mapa Estratégico
- **Fase IV** : Implantación
- **Fase V** : Control y Seguimiento

Por su lado, Rizo (2020), propone un procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización que consta de cuatro (04) fases y etapas estrechamente relacionadas; que establecen pautas estratégicas, los indicadores de gestión, las responsabilidades, los recursos y las actividades dirigido hacia el logro de la eficiencia y eficacia en la gestión. Sus fases son:

- En la **primera** fase, se realiza el **diagnostico estratégico** con el fin de obtener el banco de fuerzas actuantes del entorno.
- En la **segunda**, se realiza el **diseño estratégico** determinando las variables claves para la entidad y a partir de ello se formulan los objetivos estratégicos que al relacionarlo con factores claves de éxito permiten el logro de ventajas organizacionales.
- En la **tercera** se **diseña el Cuadro de Mando Integral**, donde se identifica el sistema de indicadores caracterizado por elementos que permiten un mejor control.
- Y la **cuarta** es donde se realizan **acciones de comunicación, implementación y control**; las mismas que se diseñan, en base a los resultados de las fases anteriores.

Asimismo, es pertinente resalta a Vega y Pérez (2020) quienes con su investigación “Modelo de sistema de enfrentamiento a la COVID-19 soportado en un Cuadro de Mando Integral” resaltan una implementación bajo cinco (05) perspectivas: Financiera, Aprendizaje y Crecimiento, Procesos internos, Cliente y vida, esta última relacionada con el indicador de letalidad del virus que hoy por

hoy nos tiene en incertidumbre nuestra salud. En si la propuesta de este último modelo tiene los indicadores globales de eficacia y eficiencia y el efecovid, que permite determinar la efectividad del sistema ante esta pandemia.

De acuerdo a lo señalado líneas arriba, es notable la implementación del cuadro de mando integral sostenido por Kaplan y Norton sin embargo; este puede ser modificado; pero toda gira en torno a las necesidades de la organización tal como lo sostiene Ávalos y Paz (2015).

En sí, esto se da en consideración, a que la utilización o uso del cuadro de mando integral se ha generalizado en organizaciones de diferentes sectores; como el de salud, en el sector educación, turístico, en la industria de alimentos, industria del calzado, industria pesada, y otros; además entidades no lucrativas como ONGs.

Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Pública

A pesar que existen pocas experiencias de implementación del cuadro de mando integral como herramienta en la gestión pública; pero si existen ya que en diferentes investigaciones a nivel nacional como internacional se denota el uso de esta; donde además se puede destacar que el ciudadano es definido como cliente o consumidor siendo el ente central de la entidad o institución por ser quien recibe el servicio público; en sí la perspectiva cliente definida por Norton y Kaplan es remplazada por la perspectiva ciudadano o beneficiario.

A todo esto, Jaimez (2021) indica que la implementación del Cuadro de Mando Integral en organizaciones públicas implica realizar ajustes en su estructura original dado que ellas no persiguen la obtención de resultados financieros sino alcanzar la misión para la que fueron creadas; dada esta particularidad precisa que es posible colocar la perspectiva financiera al mismo nivel que la del cliente y agregando una nueva perspectiva misionaria; en sí esta propuesta permite que no se pierda la vinculación de las estrategias con la misión de la organización.

Es pertinente, resaltar lo señalado por Corbo y Biasane (2018) quienes sostienen que la aplicación del CMI al ámbito público se propone como una herramienta de utilidad para la mejora en los procesos y sistemas de calidad; porque los avances que tienen lugar en los aspectos políticos y en el ámbito de la sociedad civil requieren nuevas herramientas de gestión que permitan la planificación, ejecución y control de los impactos que la implementación de las políticas públicas que se produce en el territorio. Así mismo, Borrero y Vargas (2005) expresan que: “partiendo de la idea de que las empresas, los ciudadanos y la sociedad en general reclaman de la Administración Pública que la prestación de sus servicios sea cada vez de mayor calidad, se hace imprescindible introducir en ellas sistemas de gestión que incorporen los principios de la mejora continua y la excelencia”.

Por su lado, Levi et al. (2015), indican que en América Latina “a partir de la segunda mitad de la década de los noventa (...) comienza una nueva ronda de transformaciones en el aparato estatal y en la administración pública. Estos cambios constituirán una agenda más orientada al mejoramiento de la gestión, con gran énfasis en la efectividad de las políticas públicas, en el fortalecimiento de la función pública, en la democratización de la administración pública y en el montaje de una red de políticas sociales, con el objetivo de alcanzar una verdadera ciudadanía social”.

En el Perú, el gobierno adoptó el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que exhorta a las organizaciones del Estado a usar la gestión por resultados como enfoque en sus quehaceres. La norma específica que los ministerios, gobiernos regionales y locales, así como demás agencias gubernamentales, apliquen las herramientas para modernizar su funcionamiento. Se tratan de: La cadena de valor, el tablero de indicadores y el *benchmarking*.

En sí, con la normativa expresa obliga a los responsables de la decisión pública a implementar estos tres instrumentos, descritos en la Ley. En relación a la presente investigación, es pertinente precisar que existen diferentes sistemas de

control de gestión, tal como; el Tablero de Control que es una extensión del Tablero de Indicadores útil para medir el avance de los resultados operativos; asimismo el tablero de indicadores se aproxima a un Cuadro de Mando Integral donde este último en sí que busca la coherencia entre la planificación estratégica y la operativa.

A razón, del marco normativo existente, justifica el uso frecuente de estos instrumentos permitiendo a que las Altas Direcciones cuenten con un moderno instrumento de gestión organizacional, pero sobre todo ir hacia la gestión por resultados y los presupuestos por desempeño en aras de mejorar la calidad de vida de la población, dar oportunidades y garantizar que todos los grupos sociales en el Perú sigan desarrollándose y enriqueciéndose desde su perspectiva.

Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Educación Superior

Las Instituciones de Educación Superior se diferencian en muchos aspectos de una empresa y de otro tipo de organizaciones sociales. Sin embargo, han tratado de asimilar de forma creativa los diferentes enfoques de gestión que las empresas exitosas han utilizado para hacer frente a la crisis que se les presenta por las nuevas exigencias internas y del entorno. En este sentido, aparece la utilización del Cuadro de Mando Integral, que no solamente auxiliaría a dichas instituciones en la evaluación de los resultados financieros, sino también, en el monitoreo de los resultados obtenidos en todos los procesos universitarios (Rivero y Galarza, 2017).

Por su lado, Jiménez et al. (2022) indica que las organizaciones e instituciones de Educación Superior deben tener en cuenta los diversos cambios presentados en la competencia con relación a la oferta y demanda, para de esta forma aplicar modelos innovadores que permitan lograr los resultados que se han planteado estratégicamente. Por tanto, para el planeamiento se debe valorar lo señalado por Rojas, et al. (2019) en consideración que resalta que el diagnóstico organizacional relaciona procedimientos encargados de valorar la empresa

desde una perspectiva estratégica, identificando sus problemáticas, potencialidades y alcance, así como sus estrategias de crecimiento.

Es importante señalar que dentro del contexto de las Instituciones de Educación Superior se han encontrado también diferentes investigaciones que proyectan modelos para la mejora de su gestión institucional, aplicando el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta. De las investigaciones analizadas, y considerando las metodologías implementadas en cada experiencia, se pueden señalar algunas características comunes, teniéndose que;

- El Diseño del Cuadro de Mando Integral es aplicado para la institución en su conjunto o como para una parte de esta.
- La metodología aplicada tiene como parte central la propuesta de Kaplan y Norton.
- Los elementos intangibles de las instituciones medidos y analizados, a partir del Cuadro de Mando Integral, es insuficiente; refiriéndonos respecto a la etapa de seguimiento y control de la estrategia.
- La articulación entre los objetivos y las estrategias de la institución es evidente, pero la vinculación de los resultados que se obtienen con el Cuadro de Mando Integral y la política de incentivos de las instituciones es aun débil sobre todo de aquellas Instituciones Educativas Superiores Públicas.
- Las modificaciones en el diseño del Cuadro de Mando Integral para las Instituciones Educativas Superiores; se realiza comúnmente en una de sus perspectivas por ejemplo cambiando la perspectiva Cliente por la Perspectiva Estudiante, tomando en cuenta, que es de gran importancia la satisfacción de los “clientes” (usuarios/ciudadano/estudiante)
- Las metodologías a aplicarse deben iniciarse con un análisis de la Institución, su misión, visión, objetivos, factores de éxito, mapa estratégico, indicadores y los planes de acción o proyectos para conseguirlos.

Por su parte Martin y Sauvageot (2011) resaltan que “El BSC es una gran herramienta que ha mostrado dinamismo para desarrollar la capacidad del

trabajo estratégico y para medir el desempeño en las instituciones de educación superior”.

Asimismo, Cegarra y Martínez (2017) hacen reflexionar que la incorporación del Cuadro de Mando Integral, en diversos círculos de conocimiento, en las lecciones aprendidas, en la minería de datos, en la vigilancia de la tecnológica fortalece la gestión del conocimiento de nuestra época.

En las Instituciones de Educación Superior como son las Universidades se ha podido observar por diferentes investigaciones que motivados por ser un ente de calidad (buscan la satisfacción de sus estudiantes/egresados) han involucrado al Cuadro de Mando Integral en su gestión estratégica; pero en la mayoría de las Universidades han implementado el Cuadro de Mando Integral pero focalizado a ciertos procesos no en su totalidad.

Universidades Públicas Peruanas

En preciso señalar que las Universidades Públicas Peruanas como parte de la gestión pública su sistema de gestión estratégico se basa en las directrices establecidas por el Centro de Planeamiento Nacional – CEPLAN y a través del Sector Educación la Superintendencia Nacional de Educación Superior – SUNEDU.

Recurriendo a la Agenda 2030 específicamente tomando el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, nos damos cuenta que viene a ser la síntesis de las ambiciones de la educación, teniendo como objetivo la de “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” de aquí al 2030. Esta hoja de ruta está diseñada para lograr el objetivo relativo a la educación la cual fue adoptada en noviembre de 2015, la que fue proporcionada a los gobiernos, asociando las orientaciones para poder transformar los compromisos en actos dentro del Marco de Acción de Educación 2030 (UNESCO, 2016). En este aspecto, la UNESCO tiene el mandato de realizar coordinaciones empleando esfuerzos

internacionales para lograr este objetivo, a través de alianzas, reforzamiento de las capacidades, orientaciones políticas, de seguimiento y de la promoción.

En el contexto nacional, los gobiernos en sus tres niveles tienen la principal responsabilidad de garantizar el derecho a una educación de calidad, basándose a la Agenda 2030, lo cual está cifrada en un compromiso universal y colectivo que demanda de la voluntad política, de la asistencia mundial y regional. Asimismo, se requiere del compromiso de todos los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil, la juventud, las Naciones Unidas y otras organizaciones multilaterales para enfrentar los desafíos educativos, construyendo sistemas inclusivos, equitativos y pertinentes para toda la comunidad educativa y especialmente a los educandos, y es la universidad el protagonista principal para lograr este objetivo trascendental.

Mientras que el Gobierno Peruano mediante el Ministerio de Educación, cumpliendo con lo que emana el Artículo 1 de la Ley Universitaria 30220, respaldada en los contenidos del Objetivo Estratégico 5 del “Proyecto Educativo Nacional al 2021”, en el escenario vigente del Sistema Universitario y el aporte de la Comisión Consultiva encargada de brindar recomendaciones de política universitaria (R.S. N° 008-2015- MINEDU); han elaborado la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, convirtiéndose en uno de los principales documento que orientan el proceso de reforma de las universidades y de su evolución y reflexión creciente. Esta Política institucionaliza el proceso de reforma, ofreciendo una lectura conjunta referente al fundamento y contexto, así como el objetivo general, principios, pilares, lineamientos, acciones estratégicas e instancias de responsabilidad para el aseguramiento de las condiciones de calidad educativa universitaria del país MINEDU (2015).

La Gestión por Procesos

La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas (Torres, et al. 2014)

También podemos ampliar señalando que la gestión por procesos, se sustenta en la calidad, y tiene la perspectiva de buscar que las entradas se transformen en salidas, persiguiendo la mejora continua, cumpliendo el o los resultados esperados.

Para lograr implementar eficazmente la gestión basada en procesos es necesario modificar la cultura organizacional actual que no solo se centre en los procesos, sino en "satisfacer los requerimientos de las partes de interés bajo un enfoque sistémico". Es necesario que cada persona que integra la organización entienda la relevancia de su trabajo y que su esfuerzo esté centrado en hacer su trabajo de la mejor forma.

La base que orienta este cambio cultural debe estar en la misión, visión y valores que tenga la organización, junto a esto es importante que se verifiquen cambios organizacionales que faciliten el enfoque por procesos. La norma ISO 9001 propone que existen 4 grupos de procesos que convergen dentro de un sistema de gestión:

- La responsabilidad de la dirección, que corresponde a su compromiso con la planificación de los procesos.
- La gestión de los recursos, con los que la empresa cuenta para realizar el proceso de producción.
- La realización del producto o servicios.
- La medición, análisis y mejora.

La norma ISO 9001 hace énfasis en que adaptar el enfoque en procesos, le permitirá a la organización comprender y cumplir los requisitos del cliente,

capacidad de identificar los procesos que generan valor, obtener resultados y promover continuamente la mejora de su desempeño.

Modelos de la Gestión por Procesos

La gestión por procesos busca generar procesos eficientes y efectivos en la búsqueda de resultados, ya que actualmente las organizaciones están inmersas en un entorno muy competitivo y globalizado. Además de alcanzar los objetivos, las organizaciones deben tener la capacidad de gestionar su mejora continua. Bajo este escenario, se convierte en una necesidad vital el implementar un modelo de gestión que permita identificar la metodología (cómo), responsabilidades (quién), recursos (con qué) y las actividades planificadas (cuándo), enfocado hacia la obtención de los resultados u objetivos organizacionales. Entre los modelos de referencia más conocidos se puede mencionar a la familia de normas ISO 9001, así como al modelo de excelencia EFQM (ISO 9001:2015).

La gestión por procesos con enfoque en el modelo de la norma ISO 9001 Esta norma tiene un enfoque que busca aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. En la Figura 4 se observa el enfoque de procesos de esta norma, que comienza precisamente identificando los requisitos del cliente, atraviesa procesos que generen valor agregado a fin de obtener productos y/o servicios que se enfocan a la satisfacción del cliente. Pero además se observa que existe una etapa de medición, análisis y mejora que mantiene a la dirección alineada con las necesidades del cliente y lo compromete a gestionar los recursos necesarios para este mejoramiento continuo (Beltrán et al., 2009)

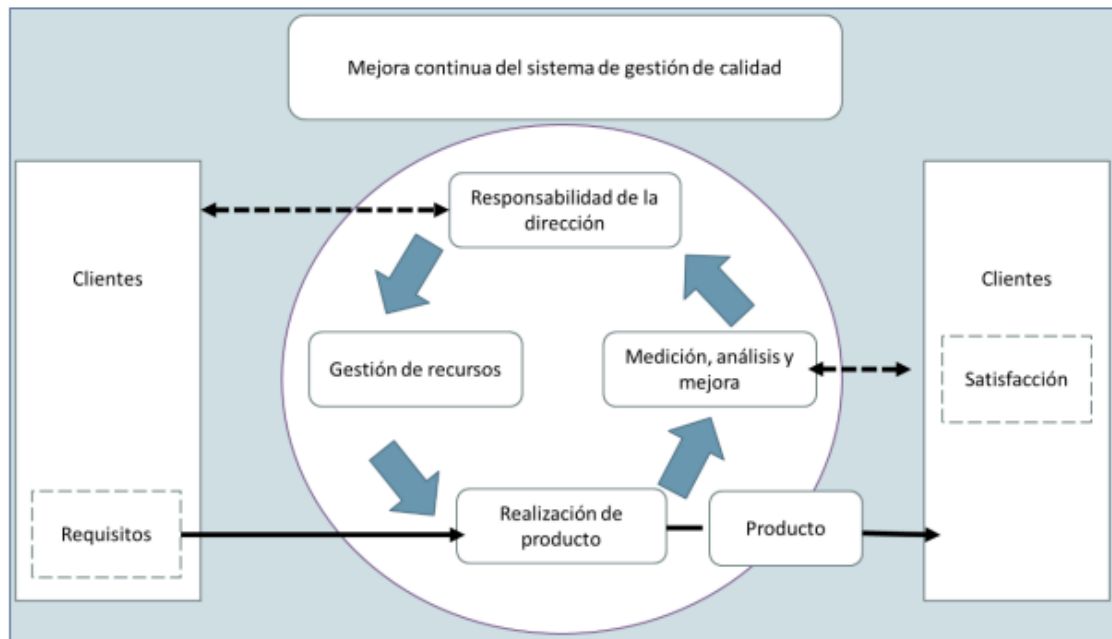


Figura 4.

Modelo de Gestión por Procesos basado en la Norma ISO 9001

Fuente: (ISO 9001: 2015).

Vale la pena indicar que el enfoque al cliente que propone esta norma no es únicamente con el cliente externo sino más bien con los “*stakeholders*” o también denominados “partes interesadas”, los cuales son determinados en el alcance del sistema de gestión que la organización defina. En la primera columna de la Tabla 1 se puede observar principios de la gestión de calidad que propone esta norma, de los cuales vale la pena resaltar el cuarto que se refiere al enfoque a procesos, el cual resalta que los resultados se pueden alcanzar de forma más eficiente si las actividades se las agrupa sistemáticamente entre sí para componer procesos, para entonces definir la interrelación entre ellos e implementar un sistema de análisis y medición de los resultados.

Gestión por Procesos y sus Tipos de Procesos

- **Procesos estratégicos;** aporta lineamientos a otros, como al proceso misional o de soporte.
- **Procesos operativos, misionales o claves;** poseen un efecto en el ciudadano o la clientela, crea, aporta valor. Es lo sustancial del giro de la entidad, se pueden mencionar los procesos de ventas, de fabricación, de distribución.
- **Proceso de soporte;** brinda apoyo a los procesos misionales, relacionado con la administración y organización, como recursos humanos.

La Gestión por Procesos con Enfoque en el Modelo EFQM

Este modelo busca lograr la excelencia enfocada en el logro de los resultados y se basa en ocho conceptos fundamentales, los cuales se muestran en la Figura 4 donde se puede observar que todas tienen coherencia con los principios de la calidad que expone la norma ISO 9001. De hecho, también cuenta con un concepto denominado “gestión por procesos y hechos” el cual propone que las organizaciones serán más efectivas cuando sus actividades se gestionan de forma sistemática e interrelacionadas, así como que se toman decisiones basadas en información confiable que incluye las percepciones de los *stakeholders*.

En la Figura 5 se puede observar también nueve criterios de evaluación de este modelo, los cuales pueden ser agrupados en agentes facilitadores (los cinco primeros) y los de enfoque en resultados (del sexto al noveno). Exactamente en el medio, como el nexo entre el primer y el segundo grupo está el criterio de procesos, resaltando de esta manera la importancia que tiene éste para poder alcanzar los resultados (eficacia) a través de una gestión adecuada de los recursos (eficiencia).

Una vez que se ha revisado estos dos modelos y se han comparado sus criterios y conceptos fundamentales (Tabla 1), se puede concluir que tanto para la ISO

9001 como para el EFQM, son similares las actividades para que una organización implemente un sistema de gestión con enfoque en procesos.



Figura 5.
Estructura del modelo de excelencia EFQM

Fuente: Maderuelo, citado en Tandanzo (2021).

Tabla 1
Principios y conceptos de la ISO 9001 y EFQM

Principios de la Gestión de calidad (ISO 9001)	Conceptos fundamentales de excelencia (EFQM)
Enfoque al cliente	Orientación hacia resultados Orientación al cliente
Liderazgo	Liderazgo y coherencia
Compromiso de las personas	Desarrollo e implicación de las personas
Enfoque a procesos	Gestión por procesos y hechos
Mejora	Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
Toma de decisiones basada en la evidencia	
Gestión de las relaciones	Desarrollo de alianzas Responsabilidad social

Fuente: Beltrán et al. (2009).

Importancia, necesidad y relación de la gestión por procesos con las Normas de Calidad ISO 9000

Los procesos son inherentes a toda administración, forman parte de toda empresa ya sea pública o privada; constituyen “lo que se hace y como se hace”. Fuerzan a la cooperación y obligan a la creación de una cultura de calidad, más abierta a resultados que al trabajo en base a funciones donde se mantiene privilegios y “zonas de confort” en las instituciones públicas (Fernández, 2015).

La Gestión por Procesos en Organizaciones Públicas

Montalvan (2021) en su investigación “Organizaciones públicas y gestión por procesos”, señala que la gestión por procesos permite orientarse a la necesidad de los ciudadanos y las partes interesadas; sin descuidar los recursos con énfasis en el valor agregado, con indicadores, colaborando en un círculo virtuoso de mejora continua. Muestra como atributo de una entidad por procesos: el pensamiento de sistema, encaminado al resultado del proceso y, de sistema como un todo, siendo importante aplicar una estrategia de transición moderada que se acompañe de una fuerte capacitación.

El Estado Peruano está haciendo esfuerzos por conseguir un nuevo patrón de gestión a través de modernizar el gestionar del Estado, fijando como su tercera columna la Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional. Estando su aplicación de forma obligatoria para las entidades bajo su jurisdicción de los diferentes niveles de gobierno.

En la metodología de esta gestión se encuentran como fases: la determinación de procesos; el seguimiento, medición y análisis de procesos; y la mejora de procesos. Contemplando como clasificación de procesos: Estratégico, Misional u Operativo y de Soporte o Apoyo.

Marco legal de aplicación de la Gestión por Procesos

La Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declaró al Estado Peruano en proceso de modernización, mediante la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, se crea el Sistema de Modernización de la Gestión Pública como un sistema administrativo y precisa que el Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los sistemas administrativos, y por Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, se aprueba la “Estrategia de Modernización de la Gestión Pública 2012-2016”. Por ello, el nuevo decreto supremo dispone que el organismo rector del sistema es la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública. En los niveles subnacionales es de aplicación por los gobiernos regionales, los gobiernos locales y las mancomunidades municipales. En cuanto al contenido de la norma, ella se inicia con un diagnóstico de la situación general de la gestión pública en el Perú y sus principales deficiencias, plantea los fundamentos de la política con una visión, alcance, objetivos y principios de la misma, sigue con la definición de la estrategia central: una gestión pública orientada a resultados en base a procesos que tenga como uno de sus objetivos claves el servicio al ciudadano (incluyendo componentes, pilares centrales, ejes transversales y desarrollo y sostenibilidad de la política de modernización), avanza en precisar los lineamientos para la modernización y concluye en el rol del ente rector del sistema de modernización de la gestión pública en el Perú. La inmediatez de organizar las instituciones por procesos, en muchos casos está asociada, entre otros factores, al dominio por parte de los directivos de los elementos básicos de esta técnica, cuestión necesaria a profundizar en la superación actual de directivos del sector público, en sus tres niveles: Nacional, Regional y Local.

El Estado peruano a través de Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, la misma que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

Se señala que como marco metodológico para la implementación de la gestión por procesos comprende las siguientes fases:

a) Determinación de procesos: Implica la identificación de los procesos de la entidad y la caracterización de los elementos que lo conforman.

b) Seguimiento, medición y análisis de procesos: Consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora.

c) Mejora de procesos: Se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad.



Figura 6.

Fases de la Gestión por Procesos

Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública".

La Gestión por Procesos y el Plan Estratégico

Según directivas del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico Directivas 001-2014- CEPLAN “la articulación de los Planes Regionales y Locales al Plan Bicentenario es de cumplimiento obligatorio”. Por ello determinamos que el enfoque basado en procesos exige una orientación al cumplimiento de los Planes Estratégicos y la mejora continua según CEPLAN. Cuando en las organizaciones se trabaja de manera operativa en función del cumplimiento de metas, sin el estudio de manera detallada de cada uno de los elementos estructurales y sus posibles deficiencias, puede dar como resultado la aparición de procesos fuera de control, al no considerar las limitaciones inherentes al proceso, y por tanto genera ineficiencia e ineficacia y la correspondiente ausencia de calidad.

Con el enfoque basado en procesos resulta obvio el cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Estratégico en sus diversas fases como dictamina la figura 6. Observamos que los Planes de Desarrollo concertado y los llamados POI (Plan Operativo Institucional), de los Gobiernos regionales y locales deben de presumir de la correcta evaluación de los diferentes procesos de una organización y que son factibles de planificar, controlar y mejorar; y por tanto evaluarse la capacidad real y objetiva, para entregar una salida en función de sus entradas y de la forma en que se gestiona. El Plan Estratégico es de suma importancia, se observa que es el Pilar Central N° 1, en las Política Nacional de Modernización de la gestión Pública, por ello resulta de necesidad incorporar la gestión de Procesos desde la Planeación Estratégica. Por medio de los procesos se logrará la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un gran sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción de nuestros ciudadanos usuarios de nuestro servicio, el incremento del llamado valor público y la capacidad de respuesta del estado en su labor de satisfacer necesidades del ciudadano. En la actualidad el enfoque y gestión de los procesos de acuerdo al criterio de varios autores es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural como desbalances entre responsabilidad y autoridad, confusiones entre las líneas ejecutivas y

funcionales, insuficiente manejo de estructuras paralelas, desproporciones entre áreas de dirección, exceso, defecto o redundancia de funciones, o sus agrupaciones erróneas al aplicar uno u otro criterio de departamentalización.

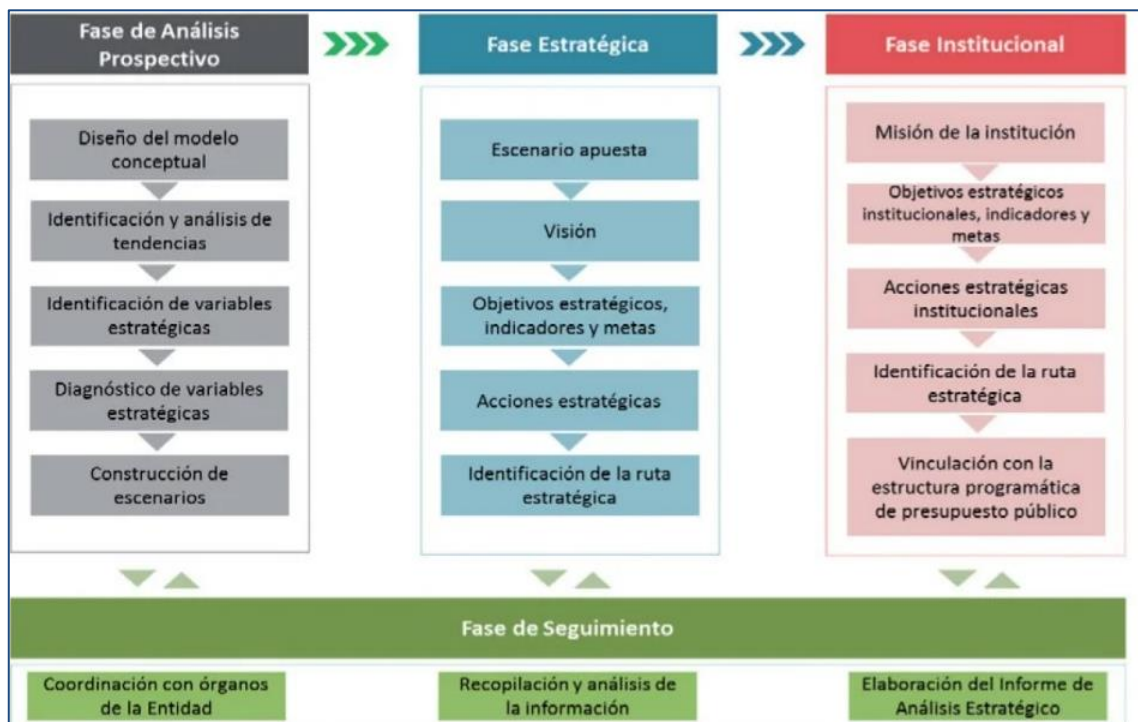


Figura 7.
Fases del Planeamiento Estratégico

Fuente: CEPLAN (2014). Directiva General del Proceso de planeamiento Estratégico.

Relación entre la gestión por procesos y el Cuadro de Mando Integral

Begazo y Fernández (2017), señalan que la relación existente entre el Cuadro de Mando Integral (CMI) y la Gestión por Procesos está dada desde su coincidencia en el tiempo y propósitos, hasta la existencia de la dimensión “Procesos” en el CMI”.

El análisis del valor añadido en los procesos se realiza mediante su descomposición en pasos o etapas y posteriormente, se debe realizar un estudio de cada una y se clasifican las actividades que aportan o no valor añadido para considerar su posible eliminación o mejoramiento.

Mientras mayor sea la capacidad del proceso para cumplir con los resultados deseados, más eficaz será. Los recursos utilizados son parte del precio para cumplir con los objetivos y metas deseadas. Cuanto menor sea la cantidad de recursos necesarios para lograr los objetivos y resultados, más eficiente será el proceso. Es necesario destacar la necesidad de la Gestión por Procesos desde un concepto holístico, la mejora de un proceso eleva la calidad y la satisfacción de nuestros ciudadanos usuarios del servicio, también mejora el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores o servidores públicos, la incorporación del Benchmarking o el diseño de mejores prácticas de excelencia es otra variable a tener en cuenta con esta práctica.

La Gestión por Procesos en la Educación

Según Huapaya (2019) precisa que la gestión por procesos es un enfoque que procura trabajar primordialmente en la satisfacción del cliente, para lo cual se requiere el cumplimiento de un organigrama basado en: 1. Entrada, 2. Proceso, 3. Salida. De ese modo, se produce una retroalimentación con la finalidad de evaluar con la finalidad de aplicar el mejoramiento continuo. Así se podrá alcanzar la calidad que permitirá satisfacer al cliente, en el caso de la educación, el cliente es diverso, por cuanto un cliente puede ser la sociedad en su conjunto, los padres y representantes que esperan que sus hijos o representado egresen de la institución educativa con la mayor calidad posible en su aprendizaje, el Estado es otro cliente que espera que la inversión que realiza sea cónsona con las políticas planteadas, así mismo el Estado se constituye a la vez en dueño de la empresa, lo que permite aludir a la educación como un proceso basado en la gestión de calidad. En tal sentido, se trasciende la visión de modelos funcionales a los de gestión, los cuales se encuentran patrocinados por la Norma ISO, lo cual permite estandarizar el proceso, siendo este adaptado a los requerimientos puntuales de una determinada organización. Acorde a esto, se puede señalar que la gestión de calidad de una institución educativa se orienta desde la Norma ISO, hacia el éxito mediante el logro de tres grandes segmentos: 1. Ampliación de la producción, 2. Mejora de la satisfacción cliente, 3. Retorno de la inversión garantizada; por consiguiente, la ISO 9001: 2015, es especificada

por la (Organización Internacional de Normalización, (ISO 9001: 2015) del siguiente modo:

Este estándar se basa en una serie de principios de gestión de la calidad que incluyen un fuerte enfoque en el cliente, la motivación la aplicación de la alta dirección, el enfoque del proceso y la mejora continua. El uso de ISO: 9001 2015 ayuda a garantizar que los clientes obtengan productos y servicios consistentes y de buena calidad, lo que a su vez aporta muchos beneficios comerciales (p. 1).

La ISO 9001: 2015, procura el rendimiento al máximo de los procesos de calidad de la empresa, estructurando nuevas oportunidades para que la organización se enfoque en crecer y apoderarse del mercado mediante la satisfacción del cliente tanto interno como externo de la empresa. Para esto, lo primero es tener claridad que el enfoque que propone la ISO 9001: 2015, es “basado en procesos”, es decir, enfoque basado en procesos, el cual es definido como:

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización (ISO 9001: 2015, p. 8).

Se destaca que la norma no planea la solución o mejora de procesos aislados, en la empresa, sino, la totalidad de los mismos, mediante la aplicación del ciclo: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, conocido por sus siglas “PHVA”, de ese modo, la (ISO 9001: 2015) señala que este se basa en “un enfoque global de pensamiento basado en riesgos”, así mismo, (Op. Cit). Plantea que “la aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente;
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- El logro de un desempeño del proceso eficaz;
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información”.

El PHVA, puede ser gestionado, aplicado, en todos los procesos de la empresa con la finalidad de incrementar la calidad de la misma, siendo esta la premisa central del ISO 9001: 2015.

En resumen la ISO 9001: 2015, tiene como punto de partida el contexto de las partes interesadas, es decir, desde los intereses del cliente, fortaleciendo así el liderazgo de la organización, mediante la planificación de acciones a desarrollar en el fomento de la calidad misma, para esto es necesario que la gerencia de la empresa disponga de los recursos necesarios para realizar inversiones que permitan transformar los intereses en logros, mediante la aplicación del enfoque de procesos de riesgo. En este sentido, la (ISO 9001: 2015) plantea que el ciclo PHVA se define del siguiente modo:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- **Hacer:** implementar lo planificado;
- **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- **Actuar;** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

En sí, la ISO 9001: 2015, gestiona mejorar la satisfacción del cliente, mediante la generación de una cultura proactiva de prevención, mejora y protección del medio ambiente, asegurando así, la calidad y consistencia de los productos y servicios producidos por la empresa, de ese modo, el enfoque de riesgo permite prever acciones de mejora continua de los diversos procesos de la empresa en la medida que los clientes se sienten satisfechos con la organización, además ambas partes cumplen con las normativas legales vigentes (Huapaya,2019).

La universidad, como institución social, se concreta en la formación profesional, por lo tanto, los procesos universitarios tienen como centro al ser humano. El enfoque más clásico en el estudio de las organizaciones ha sido el que se centra

en la consideración de sus estructuras, y en el reconocimiento de las condiciones del contexto que las influyen o determinan (Ibarra, citado en Albán et al.2017).

Según (Davenport, citado en Albán et al.2017) un proceso es un conjunto de actividades estructuradas y medibles, diseñado para producir una salida específica para un cliente o mercado particular. Implica un énfasis fuerte en cómo se realiza el trabajo dentro de la empresa, en contraste a una visión enfocada en el producto a realizar. Por tal razón, se determina a un proceso como un orden específico de actividades de trabajo, a lo largo del espacio y el tiempo, con un principio, un fin, entradas y salidas claramente definidas (Soto, citado en Albán et al.2017).

Estas interrelaciones funcionan como parte del sistema y expresa la naturaleza totalizadora que tienen estos procesos, constituyéndose en los eslabones para alcanzar la misión y visión institucional. El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados (Beltran, citado en Albán et al.2017), en tal virtud, las Instituciones de Educación Superior deben obtener resultados a partir de desarrollar procesos de formación, a través de la actualización permanente de su planta docente.

Las Instituciones de Educación Superior, como instituciones especializadas en la producción de conocimientos avanzados, tienen un rol importante en la sociedad para propiciar mejores condiciones en los ámbitos educativos, laborales, productivos y sociales (Domínguez, citado en Albán et al.2017).

Es importante determinar los procesos que fortalezcan el trabajo de las Instituciones de Educación Superior en la formación de profesionales, a través de la docencia, la investigación científica y la vinculación, por medio de una adecuada difusión interna y externa. El desafío de ofrecer más y mejor educación superior requiere, en consecuencia, un sistema de gestión capaz de integrar estas perspectivas diferentes (García de Fanelli, citado en Albán et al.2017). Se puede plantear entonces que, los contenidos fundamentales del sistema de

procesos impulsado por la universidad están referidos a la formación, investigación y difusión.

1.4. Marco Conceptual

- **Actividad**

Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas (Porrás, 2018).

- **Eficacia**

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (Rodríguez, 2019).

- **Eficiencia**

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Rodríguez, 2019).

- **Gestión**

La gestión es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general (Sánchez, 2018).

- **Gestión por Procesos**

Puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para

conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Negrín, s/f)

- **Indicador**

Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave (Caballero y Medina, 2018).

- **Mapa Estratégico**

Es un documento visual que permite articular los objetivos estratégicos de la organización presentándolos como una serie de relaciones causa efecto. Describe gráficamente cómo la entidad planea traducir esos objetivos estratégicos y sus recursos en resultados concretos. Las relaciones causales establecidas demuestran cómo los inductores del desempeño detectados pueden contribuir a alcanzar el nivel de desempeño deseado y por lo tanto los recursos asignarse en función de su uso más beneficioso (Slagmulder, Verweire & Dewettcnck, 2012)

- **Mapa de Procesos**

Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales (ISO 9001:2008).

- **Proceso**

Es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido (Organización de Naciones Unidas, 2018).

- **Universidad**

Es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo con la ley (Ley Universitaria, 2014).

- **Valores**

Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptado en una organización. Elementos de la cultura de una organización (Sánchez, 2016).

- **Visión**

Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. “Lo que queremos ser” o “Cómo queremos ser vistos” en un plazo de tiempo determinado (Martínez, 2015).

Capítulo II. El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1. Planteamiento del Problema

2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Hasta inicios del año 2022, en el Perú se han otorgado 95 licenciamientos; correspondientes a 93 universidades y dos Escuelas de Posgrado (SUNEDU, 2022); resaltándose que del total de Universidades Peruanas 51 son públicas y más de 100 privadas; donde estas últimas fueron en aumento desde el año 2000.

Como se sabe el licenciamiento de las universidades, es otorgado por la Superintendencia Nacional de Educación - SUNEDU, en sí es una política de Estado focalizada a la mejora continua de las universidades respectivamente y del sistema universitario en su totalidad. Si bien es cierto en la Ley 30220 se indica que el licenciamiento de la Universidad peruana busca la calidad de la educación universitaria, pero concretamente se puede señalar que ante la exigencia de obtener u otorgar el licenciamiento se tuvo que cumplir requisitos tras ciertas evidencias “documentarias” esquivándose en sí de los procesos sobre todo de las funciones sustanciales que realiza la Universidad.

En sí; los miembros o actores del contexto universitario, tienen el reto de enmarcar la senda de la calidad, como es en la investigación, la formación de profesionales, responsabilidad social y proyección social; específicamente se debe establecer condiciones de igualdad al acceso de la enseñanza, capacitación y actualización de conocimientos del personal orientado al enfoque de competitividad basada en la mejora de la calidad de la enseñanza, investigación, además de poder ofrecer buenos servicios complementarios (bienestar), planes de estudios pertinentes, posibilidades de empleo efectivo para los quienes egresan de las universidades, en aras de tener estudiantes/egresados y porque no la sociedad/país satisfechos como usuarios; además del personal docente quienes además se posicionan como investigadores.

Es verdad que durante el proceso para obtener el licenciamiento las universidades han realizado esfuerzos considerables de inversión, equipamiento, trabajo y fortalecimiento institucional para cumplir con los requisitos exigidos; ejecutándose actividades/tareas o acciones no programadas o planificadas además de un presupuesto. Cabe resaltar que el licenciamiento otorgado es una autorización provisional, desconociéndose con exactitud la metodología aplicada por la SUNEDU para la determinación del tiempo “años” por el cual otorga la licencia; además de tener al pendiente a las universidades del proceso de renovación y el proceso de licenciamiento por carrera.

Velásquez et al. (2022), señalan que el proceso de licenciamiento es contradictorio, a razón de gran postergación de la acreditación, procedimiento obligatorio para acreditar las competencias y la calidad de la universidad y que antes de la ley 30220 era de gran aceptación en las universidades, (...) debido a que la competencia y la calidad de las universidades a nivel internacional se miden por la acreditación.

Es una desventaja en la cual se encuentran las Universidades Peruanas; porque hasta el apoyo económico para acreditación por parte del Estado es austero; en este sentido se debe fortalecer a las universidades revirtiéndose la prioridad de la acreditación y poder ubicarla en un nivel competitivo académicamente. El reto está; y queda a los gestores universitarios ir aplicando estrategias que permitan logros trascendentales y obtener evidencias del cumplimiento de los estándares que se exige en la acreditación.

Consecuentemente las Universidades Peruanas como parte de la gestión pública; se debe tener presente el problema público que señala en el PNMGP al 2030 *“Bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”* para que contribución a través de la gestión universitaria entable como un proceso de transformación constante a fin de mejorar; y de esa manera, generar valor público.

Si bien la modernización de la gestión pública se entiende como un proceso de transformación constante es importante aún tener en cuenta el dinamismo al cual debemos enfrentarnos hoy en el Perú y en el mundo por la emergencia sanitaria por el COVID – 19; por tanto, los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión deben ejecutarse oportunamente.

En tanto, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; siendo una institución pública y licenciada comprometida con la sociedad se involucra con la modernización de la gestión pública; donde la universidad como organización, identifica con precisión y detalle de su misión, objetivos estratégicos institucionales donde prioriza el mejoramiento de la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios, el fortalecimiento de la investigación científica, tecnológica y humanística de la comunidad académica y el desarrollo de responsabilidad social en la comunidad universitaria, además de sus acciones estratégicas institucionales, metas e indicadores respectivamente; todo ello señalado en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017 – 2022 aprobado con acto Resolutivo Rectoral N° 5312– 2019 y modificado con acto Resolutivo Rectoral 5819 – 2019; documento que cuenta con el informe técnico de CEPLAN.

Otro documento, importante dentro de la gestión de estratégica para la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann es el Plan Operativo Institucional (POI) que es registrado en el aplicativo informático de CEPLAN; el mismo que debe cumplirse con su formulación y programación por parte de los directivos de Universidad; como responsables de las diferentes dependencias; ante este proceso se generan inconvenientes específicamente en la inconsistencia del registro de las unidades de medida y la cantidad de las metas físicas programadas.

Es preciso señalar, que el PEI y el POI de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann son la base del sistema de control por los indicadores que contienen y corresponden a una vinculación de actividades/acciones estratégicas/Objetivos Institucionales al cual lo denotamos como Cuadro de Mando Integral a razón de

su articulación y la presencia de las cuatro perspectivas denotadas para el CMI; sin embargo, se señala que el proceso de seguimiento y evaluación de la gestión en la Universidad se lleva a cabo previa consolidación de información; se procesa manualmente y no por un procesamiento integrado (sistema /software); generándose que la toma de decisiones y acciones no se apliquen en el tiempo oportuno. A la fecha, la Universidad solo tiene el reporte de Seguimiento PEI 2021 de la UNJBG y no el reporte final de evaluación del PEI 2021; además, del reporte de seguimiento se puede denotar que el nivel de las metas físicas alcanzadas es bajo a comparación de lo programado; y presupuestalmente de acuerdo a los datos del aplicativo web del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) se observa (Tabla 2) que en el año 2021 la Universidad tuvo una ejecución del 81,5% lo cual implicaría que si hubo gasto; a pesar de no haber logrado más del 60% de las metas físicas programadas.

Tabla 2

Ejecución Presupuestal del Pliego: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna

Año	Avance de Ejecución Presupuestal
2018	89,0%
2019	77,51%
2020	73,8%
2021	81,5%

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

Con la publicación del Decreto Supremo N° 123-2018-PCM que corresponde a la aprobación del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública donde se conduce y orientación al control de la gestión, a la gestión por procesos; la Universidad como entidad pública debe evidenciar el uso las herramientas o avance del posicionamiento de estas en la gestión. Es preocupante, que la Universidad ejecuta sus procesos por su funcionalidad más no contempla de manera integral sus procesos (Manual); por prioridad o exigencias de normativas internas y externas se aprueban procesos a través de

lineamientos; y de esta manera se pueda simplificar o eliminar procesos/acciones/tareas innecesarias.

Por lo expuesto, en aras de elevar la satisfacción de los usuarios en consideración a la gestión en la universidad se hace necesario conocer la relación del cuadro de mando integral y la gestión por procesos que dinamiza su gestión de la comunidad basadrina.

2.1.2. Antecedentes Teóricos

A continuación, se presentan trabajos de investigación vinculados al tema: Cuadro de Mando Integral y Gestión por procesos, donde:

Investigaciones Internacionales

Carpio Figueroa, Tania et. al. (2019) en su artículo titulado: “Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento” presenta un modelo del Balanced Scorecard en el área de Gestión Social del Conocimiento en la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad de Guayaquil para de esta manera implantar exitosamente el plan estratégico del departamento. Consta de dos partes; la primera describe: historia, definiciones y la importancia del Balanced Scorecard; la segunda parte presenta una serie de pasos para la correcta elaboración de la matriz FODA, los objetivos estratégicos, KPI, mapa estratégico, Balanced Scorecard. Finalmente, concluye que debido a los grandes retos que presentan las Instituciones de Educación Superior IES, es indispensable la aplicación de herramientas de gestión que ayuden al manejo de una metodología, que permita visualizar con mayor claridad la entidad como un todo, y comprender su estrategia y ponerla en práctica para el cumplimiento de los objetivos. La alta dirección debe estar involucrada en todo el proceso de planificación e implementación del Balanced Scorecard, porque es quién toma las decisiones adecuadas y es mucho más eficaz la implementación de esta herramienta de gestión, para que las probabilidades de fracaso sean bajas. El BSC, es un medio de apoyo que ayuda a una entidad a realizar las gestiones de forma organizada, y le permite tener

una visión en general de cómo se encuentra, y hacia dónde quiere llegar la entidad; se puede decir que es un modelo de control, ya que contiene los indicadores en donde se permite ver cómo están evolucionando los cambios que se están implementando y que ayudarán a cumplir con los objetivos estratégicos planteados. En el área de Gestión Social del Conocimiento, sirve de ayuda para mejorar la Calidad del Servicio a la Comunidad, la implementación del BSC proporciona grandes aportes y beneficios para los procesos internos, creando un cambio de cultura, un buen ambiente laboral, y la obtención de la satisfacción de los clientes y del personal que conforma la entidad que son el principal recurso. Además, proporciona una gestión segura, por lo que una correcta planificación ayuda a entender y comunicar la estrategia planteada. Esta herramienta de ayuda, facilita la gestión aplicada al departamento de estudio en la IES. Cabe recalcar que para que el proceso de implementación del Balanced Scorecard funcione correctamente, es indispensable la actuación en todo momento de la Gerencia ya que, debido a esto, la involucración de los Líderes lleva al éxito. El propósito de este trabajo es proponer un camino que conduzca a una mejor calidad en los servicios que se ofrecen a la comunidad por medio del área de Gestión Social del Conocimiento. Además, el BSC permite ver con claridad que todo el personal del área es parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos de una manera coherente y relacionada.

Medina León, Alberto Arnaldo et. al. (2021) en su artículo titulado: “Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos” precisaron como objetivo general proponer un modelo conceptual de control de gestión, y sus procedimientos específicos, para superar la insuficiencia de vínculos entre la planificación estratégica y la gestión de los procesos empresariales, alcanzando el despliegue del rumbo estratégico en los procesos a través del cuadro de mando integral y la gestión del conocimiento. Para lo cual emplearon métodos empíricos en la construcción de los procedimientos, derivados de la revisión documental, los procesos de análisis-síntesis, inducción-deducción, con su comprobación y enriquecimiento en la práctica. Los modelos y procedimientos realizados se justifican con el uso de métodos estadísticos, como: análisis de

intermediación, cercanía, centralidad de grado y clúster (software UCINET. 6.0; SPSS; VOSviewer). El procedimiento seguido en la construcción de los modelos y procedimientos resultó de: revisar el marco teórico referencial y el legal asociado; incorporar las experiencias de los investigadores; determinar las variables a considerar; reducir el listado y su análisis por métodos estadísticos con lo que se representan las restricciones y brechas de conocimiento a considerar al encontrar invariantes, diferencias e incluso detectar posibles elementos no tratados y exigidos. Posteriormente, se realiza su aplicación práctica para su comprobación y enriquecimiento con diversas herramientas, modificadas o creadas. Adicionalmente, se aplican pruebas para medir su usabilidad, aplicabilidad y grado de recomendación. Se logra su aplicación en más de 150 empresas en Cuba, México, Panamá, Bolivia, Venezuela y Angola. Concluyen que “La aplicación del modelo conceptual desarrollado, con sus procedimientos y herramientas, de apoyo a la toma de decisiones, permitió constatar la factibilidad y racionalidad de su utilización como instrumento metodológico efectivo, para focalizar los problemas derivados con las insuficiencias en el control de gestión y perfeccionar el proceso de toma de decisiones efectivas y oportunas se establece la necesidad de dos herramientas principales: el CMI y la gestión por procesos por la vía de integración de ambas. Asimismo, determinan que el diseño y despliegue del CMI representa para la alta dirección una “herramienta útil” a través de la cual puede evaluar el desempeño de la organización ante síntomas de problemas futuros o desviaciones en la marcha de los “indicadores clave” desarrollados para cada una de las perspectivas. Su uso, de conjunto con la creación de indicadores integrales, robustece la toma de decisiones. El procedimiento elaborado, para el análisis y mejora de los procesos, posee entre sus principales bondades priorizar los procesos que inciden de una manera decisiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y posean un mayor impacto en los clientes bajo un proceso de mejora continua.

Rivero Alonso, Katia y Galarza López, Judith (2017) en su artículo titulado “El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior” tuvo como objetivo valorar algunas experiencias en la aplicación del cuadro de mando integral (CMI) en las instituciones de educación superior. El estudio comparado realizado

permitió sintetizar las principales características de los diferentes modelos y metodologías analizadas, y concluir que el CMI es una herramienta de gran utilidad para el seguimiento y control de la "estrategia" que hace posible la alineación de los objetivos estratégicos con la gestión del día a día y es posible, su aplicación, dada sus características, en instituciones universitarias. Su empleo permite definir, claramente, el direccionamiento institucional, lo que posibilita analizar hacia dónde se dirigen las acciones diarias, en función de garantizar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Albán, Mayra; Vizcaíno, Gloria y Tinajero, Fabricio (2017) en su artículo denominado "La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior" tuvo como objetivo analizar la literatura de la gestión por procesos y cómo esta puede incidir en el desarrollo de una metodología de gestión, que permita integrar los ejes fundamentales de las Instituciones de Educación Superior y determinar sus fases de aplicación. Por tanto, en este artículo se describió los aspectos de la gestión de procesos como un elemento clave en el mejoramiento continuo de la Educación Superior, el objetivo es determinar como una metodología corporativa o disciplina de gestión puede ayudar a mejorar la gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. Se describió también la importancia que tiene el desempeño y la optimización de los procesos de una organización, mediante su cambio operacional, al migrar una operación funcional a una administrada por procesos. Finalmente, concluye que las organizaciones suelen contar con una estructura rígida, generalmente con un número excesivo de niveles, donde las tareas fluyen a través de una línea de trabajo compleja que dificulta la coordinación delimitación de responsabilidades, objetivos y el logro de resultados. Además, la gestión por procesos es un sistema de gestión organizacional, basados en criterios de calidad total, en el cual se centra la atención en los resultados o productos de los procesos, los cuales siempre deben ser sujetos de simplificación y mejora continua. La gestión por procesos evidencia fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos son necesarios implementar, rediseñar y mejorar según el caso, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades, aumenta la capacidad de la

organización para crear valor y, sobre todo, crear un contexto favorable en la implementación de planes de mejoramiento continuo. Establece, simplifica y ordena los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y centra sus esfuerzos en la satisfacción de los usuarios.

Investigaciones Nacionales

Rodríguez Pérez, Alexander Henry (2021) en su tesis doctoral denominada: “El balanced scorecard (cuadro de mando integral) y su influencia en el proceso de control del restaurante criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020”; concluyo que el conocer la preferencia del consumidor por determinados platillos va a generar un seguimiento de los indicadores intangibles del Balanced Scorecard. Por otro lado, el Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante Criollísimo resalta como indicador principal la percepción del consumidor en el producto y el proceso de delivery lo que permitirá la óptima toma de decisiones.

El objetivo del estudio fue explicar la influencia del Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020. El diseño metodológico fue no experimental, de enfoque mixto, de tipo observacional y transversal y de nivel explicativo. La población en el caso del enfoque cuantitativo se conformó por los clientes del restaurante Criollísimo. En cambio, para el enfoque cualitativo la población fueron expertos en tema de restaurantes. Se utilizaron los instrumentos cuestionario y guion de entrevista. Los resultados muestran que la hipótesis general y específicas han sido aprobadas salvo una hipótesis específica que demuestra la comprobación de la teoría respecto al control concurrente.

Jesús Martínez, R. (2019) en su tesis doctoral titulada: Influencia del balanced scorecard para la fabricación de prendas de vestir de la pequeña empresa en el emporio comercial de Gamarra, Lima-Perú; planteó demostrar si la implementación del Balanced scorecard permite mejorar la situación económica de las diferentes empresas de Gamarra (Emporio Comercial) del distrito de la Victoria. El objetivo principal fue describir y definir la influencia de la

implementación del BSC en el sector textil de Gamarra. La metodología empleada tuvo un diseño pre-experimental, de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y de nivel explicativo. La muestra fue de 249 pequeñas empresas. Se empleó como instrumento el cuestionario.

Concluyo que, los indicadores elegidos para cada perspectiva del Balanced Scorecard pueden mejorar significativamente la situación económica de las diferentes empresas de Gamarra (Emporio Comercial). Además, la implementación del Balanced Scorecard permite un mejor control de los procesos internos principalmente en la elaboración de los productos y en la atención al cliente.

Arteaga Cava, Paula Azucena (2019), en su tesis doctoral denominada: Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud – 2017; sostiene que:

La investigación fue muy relevante porque en base a las conclusiones obtenidas nos permite diseñar propuestas y alternativas de solución en la mejora de los procesos aplicados en la institución y con mayor énfasis en aquellos que constituyen las necesidades primordiales de la población asegurada; en consecuencia, el incremento en el nivel de competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”.

La investigación fue desarrollada con el propósito de determinar la influencia de la gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017. El tipo de estudio corresponde al no experimental, su diseño es correlacional causal transaccional o transversal y; los métodos de investigación aplicados fueron, inductivo y deductivo. La muestra estuvo conformada por 110 trabajadores entre asistenciales y administrativos pertenecientes a los Regímenes Laborales 276, 728 y 1057, que laboran en el Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”. Para la recolección de datos de las variables en estudio, se han utilizado dos

cuestionarios confiables y debidamente validados; dicha información fue procesada a través del Software de Estadística para Ciencias Sociales V23. Luego, los resultados fueron expuestos a través de tablas y figuras estadísticas.

El resultado que se obtuvo, respecto a la influencia de la gestión por procesos y la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”, EsSalud - 2017; utilizando el Coeficiente de Pearson es 0,757, lo que evidencia que existe relación directa moderada entre las dos variables, con un $p\text{-valor}=0,000$ ($p\text{valor}<0,05$). El nivel que prima en la gestión por procesos del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, es el regular con 49,1% (54 trabajadores). Asimismo, el nivel que prevalece en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, es el regular con 66,4% (73 trabajadores).

Fernández Condori, Sonia Filomena (2019), en su tesis doctoral titulada: “Planteamiento estratégico y la gestión por procesos en la calidad del servicio en las instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra 2018” tuvo como objetivo general demostrar si el planeamiento estratégico y la gestión por procesos determinan la calidad del servicio de las instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra, año 2018 y como problema general y problema general ¿Cómo el planeamiento estratégico y la gestión por procesos inciden en la calidad del servicio de las instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra, año 2018?. La investigación realizada es de enfoque cuantitativo y el método adoptado es el hipotético deductivo, asimismo es de tipo básica y de nivel correlacional; mientras el diseño es no experimental y de corte transversal. La población estuvo conformada por 206 docentes del nivel de educación secundaria y la muestra adoptada fue de tipo probabilística, siendo seleccionada 134 docentes.

La confiabilidad de los cuestionarios se midió con el coeficiente KR20, obteniéndose para planeamiento estratégico (0,912) y gestión por procesos (0,918); mientras, para calidad de servicio (0,912) se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach; en tanto la validez fue verificada por juicio de expertos de la UCV.

Según el análisis estadístico realizado a través del análisis de correlación parcial, se observa que tanto el planeamiento estratégico como la gestión por procesos incide en la calidad de servicio educativo en las instituciones educativas de Puente Piedra 2018.

Concluyendo que, el planeamiento estratégico y la gestión por procesos inciden en la calidad del servicio en las instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra 2018, las pruebas estadísticas indicaron que la prueba de verosimilitud nos indica 0,010; el ajuste de modelo nos indica 0,599 y el R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 33,0%.

2.1.3. Definición del Problema

Por todo lo expresado en la descripción del problema, cabe hacerse las siguientes interrogantes:

Problema General

- ¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral se relaciona con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna?

Problemas Específicos

- ¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral en su dimensión perspectiva clientes se relaciona con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna?
- ¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral en su dimensión perspectiva aprendizaje y crecimiento se relaciona con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna?
- ¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral en su dimensión perspectiva proceso interno se relaciona con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna?

- ¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral en su dimensión **perspectiva financiera** se relaciona con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna?

2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1. Finalidad

El propósito de este trabajo de investigación fue identificar de qué manera el Cuadro de Mando Integral se relaciona con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna para brindar alternativas o propuestas que contribuyan a los gestores universitarios a innovar aplicar herramientas de gestión para mejorar la satisfacción de los grupos de interés de Universidad.

2.2.2. Objetivo General y Especificas

Objetivo General

- Determinar la relación del Cuadro de Mando Integral con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

Objetivos Específicos

- Determinar la relación del Cuadro de Mando Integral en su dimensión **perspectiva clientes** con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.
- Determinar la relación del Cuadro de Mando Integral en su dimensión **perspectiva aprendizaje y crecimiento** con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

- Determinar la relación del Cuadro de Mando Integral en su dimensión **perspectiva procesos internos** con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.
- Determinar la relación del Cuadro de Mando Integral en su dimensión **perspectiva financiera** con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

2.2.3. Delimitación del Estudio

Obedecen a las siguientes razones:

Delimitación espacial o geográfica

La investigación se desarrolló en la ciudad de Tacna; teniendo como objeto de estudio a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Delimitación temporal

La investigación tomó como referencia información de la gestión universitaria transcurrido en el periodo 2021.

Delimitación social

El grupo social sujeto de estudio fueron los trabajadores (personal docente/no docente) de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Delimitación conceptual

Los conceptos involucrados en el presente estudio giran en torno al Cuadro de Mando Integral y procesos de gestión.

2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio

Justificación

Vista la realidad de la problemática a la que se enfrenta la gestión de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann como entidad pública y en

consideración al valor público que debe otorgar el trabajo justifica bajo los siguientes aspectos:

- **Técnico – Científico:** Porque se analizó arduamente las perspectivas que tiene la herramienta del cuadro de mando integral en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y como se relaciona con la gestión de procesos.
- **Económico:** Porque con los resultados de la investigación se permitió generar una propuesta de mejora para la gestión de Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en beneficio en primera instancia de los estudiantes y futuros egresados; en sí de la sociedad.
- **Social:** Los aportes de la investigación son de gran utilidad para las entidades que se encuentren identificadas y dispuestas mejorar continuamente en miras de obtener la calidad.
- **Relevancia académica:** La investigación sirve como aporte para otros investigadores que estén interesados en el problema bajo estudio.

Importancia

La presente investigación toma importancia organizacional a razón que a partir de los resultados de la investigación se generaron aportes de impacto para la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann como entidad; y sobre todo para la gestión pública por ser un ente del nivel de gobierno nacional.

2.3. Hipótesis y Variables

2.3.1. Hipótesis General

- El Cuadro de Mando Integral se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

Hipótesis Específicas

- El Cuadro de Mando Integral en su dimensión **perspectiva clientes** se relaciona significativamente con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.
- El Cuadro de Mando Integral en su dimensión **perspectiva aprendizaje y crecimiento** se relaciona significativamente con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.
- El Cuadro de Mando Integral en su dimensión **perspectiva procesos internos** se relaciona significativamente con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.
- El Cuadro de Mando Integral en su dimensión **perspectiva financiera** se relaciona significativamente con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

2.3.2. Variables y Dimensiones

Identificación de variables

Las variables que intervendrán en la investigación son:

- Cuadro de Mando Integral
- Gestión por Procesos

Caracterización de las Variables

Tabla 3

Caracterización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Cuadro de mando Integral	Perspectiva Clientes	Satisfacción de los usuarios
	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Capacidad de gestión humana y tecnológica
	Perspectiva Proceso Interno	Procesos
	Perspectiva Financiera	Presupuesto
Gestión por Procesos	Procesos estratégicos	Objetivos Estrategias Metas
	Procesos misionales	Calidad
	Procesos de soporte o apoyo	Recursos de Personal Equipamiento Infraestructura

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo III. Método, Técnica e Instrumentos

3.1. Población y Muestra

Población

La población la conforman trabajadores de la Universidad objeto de estudio; personal docente y no docente:

Tabla 4

Población de la investigación

Población	Número
Personal docente	643
Personal no docente	391
TOTAL	1034

Fuente: Unidad de Recursos Humanos – UNJBG (2021).

De acuerdo a lo expuesto por José Supo en el Seminario en Vivo (Bioestadística en vivo, 2018, 120m) la población se toma teniendo en consideración características de “contenido, lugar y tiempo semejantes”,

Muestra

Según Villardón (2014), señala que “la representatividad de la muestra queda garantizada con la elección correcta del método de muestreo. Los criterios dependerán de cada investigador, atendiendo a los objetivos del estudio”.

Con la finalidad de conocer y/o medir las dimensiones de cada una de las variables; se determina la muestra de trabajadores de la Universidad por ser sujetos de interés a razón que son quienes los que proporcionan información por la vinculación de sus actividades propias a sus labores para conocer el comportamiento de las variables de estudio.

Se ha procedido a determinar el tamaño de la muestra mediante la aplicación del método del **muestreo aleatorio simple** probabilístico a un 95% de precisión; este método que permite que todos los elementos que constituyen la población tengan la misma posibilidad de ser incluidos en la muestra. Dado que la población de “trabajadores” es de tamaño significativo y, finita; se calcula el tamaño de la muestra aplicando siguiente fórmula;

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = población (1034)

Z = 1,96 (95% nivel de confianza estadística)

Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel de confianza deseado.

p = q = 0,5 (probabilidad de éxito y/o fracaso)

E = 0,05 (error)

n = muestra

Reemplazando;

$$n = \frac{1034 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (1034 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{993,05}{3,54}$$

$n = 280$ Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

Unidad de análisis: Percepción de los Trabajadores respecto, al Cuadro de Mando Integral y relación con la gestión de procesos.

Criterios de inclusión:

Trabajadores de la UNJBG que tuvieron o mantienen a la fecha cargo directivo.

Criterios de Exclusión:

Trabajadores de la UNJBG que tuvieron o mantienen menos de 06 meses como directivos.

3.2. Diseño a utilizar en el Estudio

Tipo de Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo; por su caracterización objetiva y deductiva, producto de los diferentes procesos que pueden ser medibles, además su objeto de estudio permite realizar proyecciones, generalizaciones o relaciones en una población a través de inferencias estadísticas establecidas en una muestra.

Nivel de Investigación

Se inició bajo un **nivel descriptivo** porque se pudo conocer cada de las variables; como son el Cuadro de Mando Integral y la gestión por procesos (Hernández et al. 2014) terminado bajo un **nivel correlacional** por hallar explicaciones mediante el estudio de relaciones de variables.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es de tipo **no experimental, transversal y correlacional**.

No experimental, porque no se manipularon las variables de estudio, **transversal** por que se evaluaron las variables en un solo momento, y **correlacional** porque se midieron dos variables y se evaluara su relación entre ambas.

En consideración, a los objetivos del estudio el diseño de la investigación se representa bajo el siguiente esquema:

$$M = O_x \text{ r } O_y$$

Donde:

- M** = Muestra de trabajadores de la UNJBG
OX = Observación de la variable X “Cuadro de Mando Integral”
OY = Observación de la variable Y “Gestión por Procesos”
R = relación

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas para Recolección de Datos

- **Encuesta**

Esta técnica permitió aplicar los cuestionarios que recoge información de cada una de las variables definidas en la presente investigación.

Instrumentos para Recolección de Datos

- **Cuestionarios**

Se aplicaron 02 instrumentos “cuestionarios” (ver anexo 02): Uno para medir la variable “Cuadro de Mando Integral” y el otro para medir la “Gestión por Procesos” en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Ambos cuestionarios se caracterizan por los siguientes datos (ver tabla 5 y tabla 6):

Tabla 5.

Ficha técnica del cuestionario de la variable Cuadro de Mando Integral

- Datos:	Cuestionario de la variable independiente
- Autor;	Ramón Mercedes Vera Roalcaba
- Año:	2022
- Tiempo de Aplicación:	10 minutos
- Tipo de Instrumento:	Cuestionario estructurado con escalamiento tipo Likert
- Confiabilidad:	0,967(Coeficiente Alpha de Cronbach)
- ítem	12 preguntas
- Dimensiones	Percepción de Cliente (Pregunta 1 - Pregunta 3) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Pregunta 4 - Pregunta 6) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Pregunta 7 - Pregunta 9) Perspectiva de Financiera (Pregunta 10 - Pregunta 12)
- Posibilidades de Respuesta	5 Alternativas – Escala de Likert • Muy de acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso) • En desacuerdo • Muy en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.

Ficha técnica del cuestionario de la variable Gestión por Procesos

- Datos:	Cuestionario de la variable independiente
- Autor;	Ramón Mercedes Vera Roalcaba
- Año:	2022
- Tiempo de Aplicación:	15 minutos
- Tipo de Instrumento:	Cuestionario estructurado con escalamiento tipo Likert
- Confiabilidad:	0,868 (Coeficiente Alpha de Cronbach)
- ítem	20 preguntas
- Dimensiones	Procesos estratégicos (Pregunta 1 - Pregunta 9) Procesos misionales (Pregunta 10 - Pregunta 14) Procesos de soporte o apoyo (Pregunta 15 - Pregunta 20)
- Posibilidades de Respuesta	5 Alternativas – Escala de Likert • Muy de acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso) • En desacuerdo • Muy en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

La validez y confiabilidad de los instrumentos es uno de los requisitos primordiales que debe cumplir cada uno de los instrumentos antes de desarrollar el trabajo de campo, y verificar si mide lo que realmente debe medir (Bernal, 2010).

Validez de los Instrumentos – opinión de expertos

Los instrumentos construidos y aplicados en la presente investigación han sido validados en base a la valoración de 03 juicios de expertos, para lo cual tuvieron en consideración 09 criterios señalados en el informe de expertos siendo estos; claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia y metodología (Ver anexo 02). Las valoraciones de los 03 expertos permitieron hallar la consistencia de los instrumentos mediante la distancia del punto múltiple (DPP) donde;

- A partir de los datos mostrados en la siguiente matriz, se halla los promedios de los puntajes por pregunta; para conocer la valoración de la variable – Cuadro de Mando Integral; obteniéndose:

Tabla 7.

Valoración de expertos para la variable – Cuadro de Mando Integral

Indicadores	Criterios	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
Claridad	Las preguntas están formuladas con un lenguaje apropiado y entendible	5	5	5	5,00
Objetividad	Se expresa en conductas observables	5	5	5	5,00
Actualidad	Las preguntas tienen relación con el tema	5	5	5	5,00
Organización	Hay organización lógica de las preguntas	5	5	5	5,00
Suficiencia	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de preguntas	5	5	5	5,00
Intencionalidad	Adecuadas para valorar aspectos de las estrategias científicas	5	5	5	5,00
Consistencia	Son sólidas con las variables a medir	5	5	5	5,00
Coherencia	Entre los indicadores y dimensiones	5	5	5	5,00
Metodología	El proceso responde al método científico.	4	5	4	4,33

Fuente: Informe de opinión de expertos.

Seguidamente se procede a determinar la distancia del punto múltiple (DPP); para lo cual se toma la siguiente formula:

$$DPP = \sqrt{(x - y_1)^2 + (x - y_2)^2 + \dots + (x - y_9)^2}$$

Donde:

X = valor máximo en la escala dado para cada ítem

Y = Promedio de cada ítem

$$DPP = \sqrt{(5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-4,33)^2}$$

$$DPP = 0,67$$

Ubicamos al DPP en las escalas de intervalos (inicia desde cero hasta el valor Dmáx); hallándose que;

Escala	Intervalo	Significado	Valoración de Expertos
9,604 – 12,004	E	Inadecuación	
7,203 – 9,603	D	Adecuación escasa	
4,802 – 7,202	C	Adecuación promedio	
2,401 – 4,801	B	Adecuación en gran media	
0,000 – 2,400	A	Adecuado Total	DPP = 0,67

En el intervalo **A**; se ubica al DPP de 0,67 lo que permite expresar que el instrumento de la variable Cuadro de Mando Integral, es “**Adecuado Total**”.

- Con los datos de la siguiente matriz, se halla los promedios de los puntajes por ítem; para conocer la valoración de la variable – Gestión por Procesos; obteniéndose:

Tabla 8.*Valoración de expertos para la variable – Gestión por Procesos*

Indicadores	Criterios	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
Claridad	Las preguntas están formuladas con un lenguaje apropiado y entendible	5	5	5	5,00
Objetividad	Se expresa en conductas observables	5	5	5	5,00
Actualidad	Las preguntas tienen relación con el tema	5	5	5	5,00
Organización	Hay organización lógica de las preguntas	5	5	5	5,00
Suficiencia	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de preguntas	5	5	5	5,00
Intencionalidad	Adecuadas para valorar aspectos de las estrategias científicas	5	5	5	5,00
Consistencia	Son sólidas con las variables a medir	5	5	5	5,00
Coherencia	Entre los indicadores y dimensiones	5	5	5	5,00
Metodología	El proceso responde al método científico.	5	5	5	5,00

Fuente: Informe de opinión de expertos – Cuestionario: Gestión por Procesos.

Se procede a determinar la distancia del punto múltiple (DPP); para lo cual se toma la siguiente formula:

$$DPP = \sqrt{(x - y_1)^2 + (x - y_2)^2 + \dots + (x - y_9)^2}$$

Donde:

X = valor máximo en la escala dado para cada ítem

Y = Promedio de cada ítem

$$DPP = \sqrt{(5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2 + (5-5)^2}$$

$$DPP = 0,00$$

Ubicamos al DPP en las escalas de intervalos (inicia desde cero hasta el valor $D_{m\acute{a}x}$); hallándose que;

Escala	Intervalo	Significado	Valoración de Expertos
9,604 – 12,004	E	Inadecuación	
7,203 – 9,603	D	Adecuación escasa	
4,802 – 7,202	C	Adecuación promedio	
2,401 – 4,801	B	Adecuación en gran media	
0,000 – 2,400	A	Adecuado Total	DPP = 0,00

En el intervalo **A**; se ubica al DPP de 0,00 lo que permite expresar que el instrumento de la variable Gestión por Procesos, es “**Adecuado Total**”.

Confiabilidad

El coeficiente de fiabilidad de “*Alpha de Cronbach*” fue tomado en cuenta para con la finalidad de medir la consistencia de los datos que consolidan la percepción de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; los mismos que fueron recogidos con los cuestionarios de la presente investigación; teniéndose además en consideración lo indicado por George y Mallery (2003); quién señala que “el instrumento de medición toma las siguientes escalas”;

- Coeficiente Alpha de Cronbach > 0,9 = Excelente
- Coeficiente Alpha de Cronbach > 0,8 y < 0,9 = Bueno
- Coeficiente Alpha de Cronbach > 0,7 y < 0,8 = Aceptable
- Coeficiente Alpha de Cronbach > 0,6 y < 0,7 = Cuestionable
- Coeficiente Alpha de Cronbach > 0,5 y < 0,6 = Pobre
- Coeficiente Alpha de Cronbach < 0,5 = Inaceptable

Por tanto, aplicando el coeficiente de Alpha de CRONBACH utilizando el software estadístico SPSS; se obtuvo los siguientes coeficientes (Ver Tabla 9 y Tabla 10):

Tabla 9.

Alpha de Cronbach: Cuadro de Mando Integral - Estadísticas de fiabilidad

Alpha de Cronbach	N de elementos
0,967	12

Fuente: Base de Datos SPSS V. 25 – Cuestionarios de la variable Cuadro de Mando Integral

Tabla 10.

Alpha de Cronbach: Gestión por Procesos - Estadísticas de fiabilidad

Alpha de Cronbach	N de elementos
0,868	20

Fuente: Base de Datos SPSS V. 25 – Cuestionarios de la variable Gestión por Procesos

Interpretación

Los coeficientes de Alpha de Cronbach obtenidos en la Tabla 9 y 10 que corresponden a cada uno de los instrumentos respectivamente, se tiene que el instrumento aplicado para medir la variable del “Cuadro de Mando Integral” tuvo un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,967 tomando el calificativo de “**Excelente**” y el instrumento que permitió medir la variable “Gestión por Procesos” tuvo un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,868 correspondiéndole el calificativo de “**Bueno**” ; ambos instrumentos toman un calificativo de acuerdo a lo señalado por George y Mallery (2003).

3.4. Procesamiento de Datos

El procesamiento de los datos se llevó a cabo utilizando el programa SPSS para Windows Versión 27.0 en español; es una versión para ordenadores personales del paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences); es preciso hacer hincapié que previamente los datos fueron tabulados en una hoja Excel.

Después, de la tabulación, los datos fueron registrados en el SPSS; consecuentemente el procesamiento se da inicio con el análisis de datos; aplicándose las siguientes técnicas estadísticas:

- Estadística descriptiva (tablas y gráficos estadísticos)
- Análisis de fiabilidad – Alpha de Cronbach
- Aplicación de pruebas de normalidad
- Modelo Correlacional – Rho Spearman

Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados

4.1. Presentación de Resultados

A continuación, se dan a conocer los resultados de la investigación; los mismos que nacen de los datos que fueron recogidos mediante los instrumentos aplicados a los 280 trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; además, se muestran los resultados de las técnicas estadísticas para la contrastación de las hipótesis.

En sí, estos resultados tienen la finalidad determinar la relación del Cuadro de Mando Integral con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna; teniéndose lo siguiente:

Análisis descriptivo de la variable: Cuadro de Mando Integral

La variable Cuadro de Mando Integral es transformada a partir de sus dimensiones, y categorizadas tal como se indica en la tabla 11.

Tabla 11.

Escala de valoración para la variable: Cuadro de Mando Integral

Escala de valoración	Puntaje
Adecuado	46 - 60
Regular	29 - 45
Inadecuado	12 - 28

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12.*Tendencia central y dispersión de la variable: Cuadro de Mando Integral*

Estadísticos	Cuadro de Mando Integral
Moda	3,02
Media	2,98
Desv. Típica	0,966
N	280

Fuente: Base de Datos – Cuadro de Mando Integral - SPSS V. 27**Tabla 13.***Distribución de la variable: Cuadro de Mando Integral*

	Cuadro de Mando Integral	Frecuencia	Porcentaje (%)
Validos	Adecuada	61	21,79
	Regular	132	47,14
	Inadecuada	87	31,07
	Total	280	100,00

Fuente: Base de Datos – Cuadro de Mando Integral - SPSS V. 27**Interpretación**

En la tabla 12, se exterioriza la valoración a la variable Cuadro de Mando Integral; se observa que tiene una moda, de 3,02; media de 2,98 y una desviación de 0,966; y en consideración a la tabla 13, se observa que la distribución con mayor frecuencia de acuerdo a la percepción de los 280 trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; es de 47,14% lo que permite señalar que el **Cuadro de Mando Integral** utilizado en la Universidad es **regular**; esta escala valorativa se obtiene de acuerdo al total de puntaje definidos en la tabla 11.

Dimensiones de la variable: Cuadro de Mando Integral

Tabla 14.

Tendencia central y dispersión de las dimensiones de la variable: Cuadro de Mando Integral

Dimensiones	Media	Moda	Desviación Típica
Perspectiva Clientes	3,45	4	1,189
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	2,73	3	0,865
Perspectiva Proceso Interno	2,60	3	0,833
Perspectiva Financiera	3,58	4	1,082

Fuente: Base de Datos – Cuadro de Mando Integral - SPSS V. 27

Tabla 15.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Clientes** del Cuadro de Mando Integral*

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy De acuerdo	43	15,36
	De acuerdo	77	27,50
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso)	87	31,07
	En desacuerdo	58	20,71
	Muy en desacuerdo	15	5,36
	Total	280	100,00

Fuente: Base de Datos – Cuadro de Mando Integral - SPSS V. 27

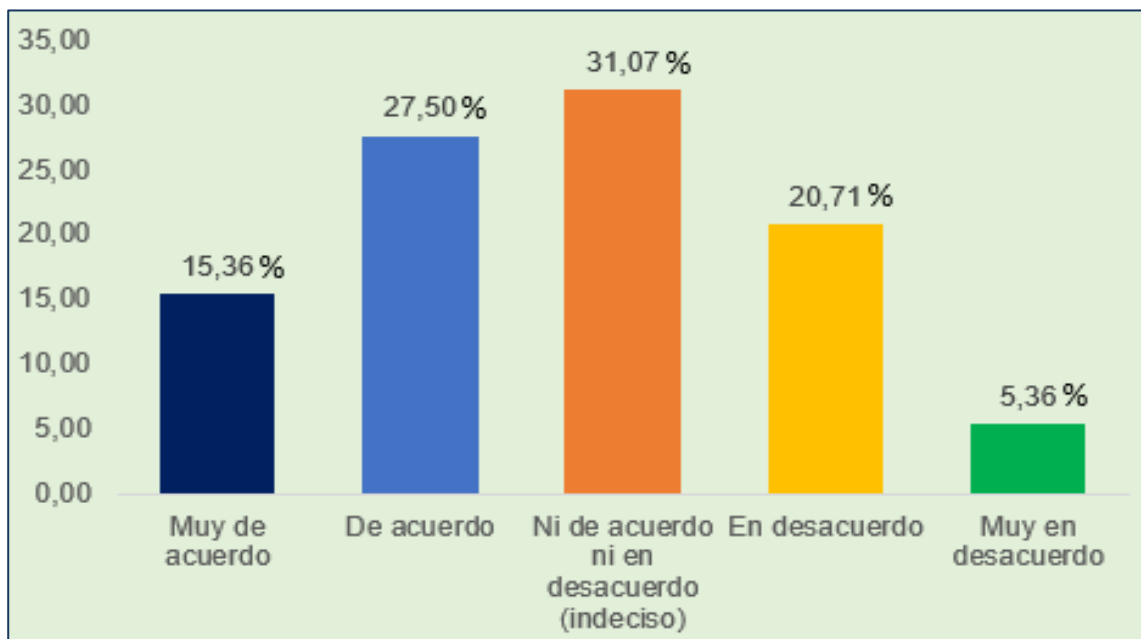


Figura 8.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Clientes** del Cuadro de Mando Integral*

Fuente: Tabla 15.

Análisis e Interpretación

Es preciso hacer hincapié, que la dimensión **Perspectiva Clientes** tuvo como indicador a la **satisfacción de los usuarios** y este tuvo tres (03) preguntas formuladas en el cuestionario (Ver anexo 02) en torno a que, si sus usuarios(estudiante /egresado /docente /investigador /empresa /sociedad) están satisfecho con los productos y servicios que brinda la Universidad, además de cómo en la Universidad se toma la insatisfacción y se implementan estrategias para la mejora de sus procesos y garantizar la satisfacción de los usuarios.

Por tanto, de la **tabla 15** y la **figura 8**, se observa la valoración de la percepción de 280 Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Clientes** del Cuadro de Mando Integral; del 100% de los trabajadores entrevistados, el 31,07% indicaron estar <NI DE

ACUERDO NI EN DESACUERDO> mientras que el 27,50% indicaron estar <DE ACUERDO> y una proporción del 20,71% indicaron estar <EN DESACUERDO>. Por otro lado, tenemos en menor proporción a un 15,36% que indicaron estar <MUY DE ACUERDO> y el 5,36% restante indicaron estar en <MUY EN DESACUERDO> no dejando de ser menos significativo.

Finalmente, se puede señalar que a pesar que existe una mayor proporción (31,07%) que dicen estar <NI DE ACUERDO O NI EN DESACUERDO> se puede observar que entre la frecuencia de los que dicen estar <MUY DE ACUERDO> y <DE ACUERDO> acumula un total 42,86% generando una percepción **regularmente favorable** para dimensión “**Perspectiva clientes**” del Cuadro de Mando Integral de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Tabla 16.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento** del Cuadro de Mando Integral*

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy De acuerdo	33	11,79
	De acuerdo	46	16,43
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso)	108	38,57
	En desacuerdo	79	28,21
	Muy en desacuerdo	14	5,00
	Total	280	100,00

Fuente: Base de Datos – Cuadro de Mando Integral - SPSS V. 27

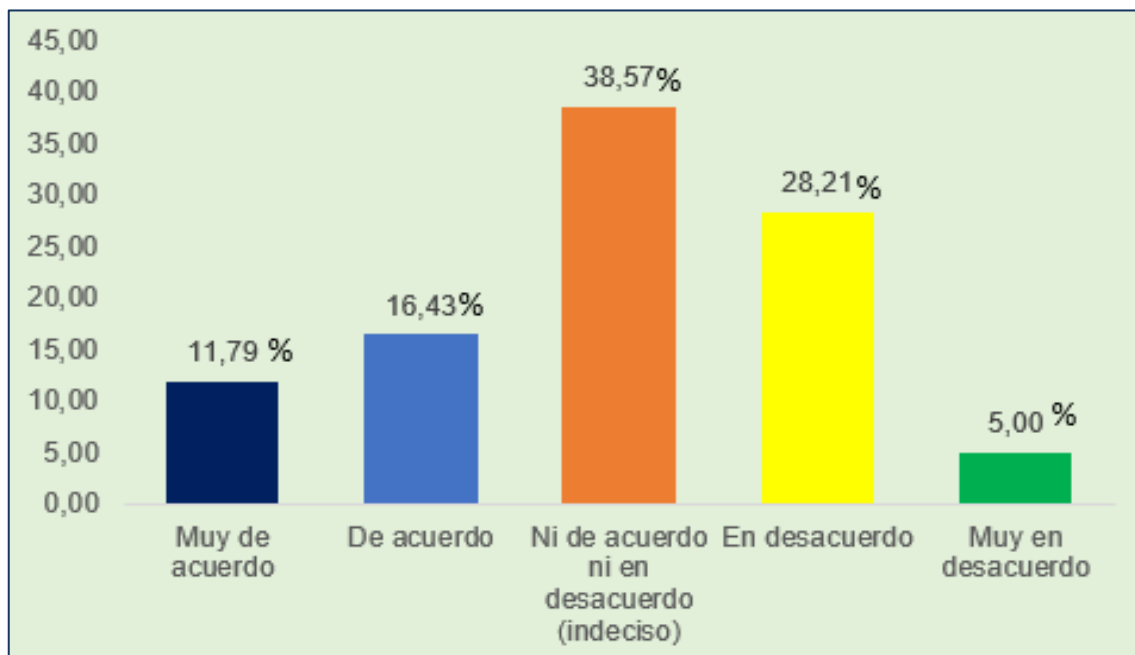


Figura 9.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral***

Fuente: Tabla 16

Análisis e Interpretación

Es preciso hacer hincapié, que la dimensión **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento** tuvo como indicador a la **capacidad de gestión humana y tecnológica** y tal indicador tuvo tres (03) preguntas formuladas en el cuestionario (Ver anexo 02) que giran en torno a que, si el personal de la Universidad cuenta con el conocimiento, habilidades y talento para aportar en los procesos; si cuentan o tienen a disposición los recursos necesarios para ejecutar los procesos de acuerdo sus responsabilidades y si laboran dentro de un clima organizacional adecuado.

Por tanto, de la **tabla 16** y la **figura 9**, se observa la valoración de la percepción de 280 Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de**

Mando Integral; del 100% de los trabajadores entrevistados, el 38,57% indicaron estar <NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO>; una proporción del 28,21% indicaron estar en <DESACUERDO> mientras que una proporción del 16,43% indicaron estar <DE ACUERDO>. Por otro lado, tenemos en menor proporción del 11,79% que indicaron estar <MUY DE ACUERDO> y el 5,00% restante indicaron estar en <MUY EN DESACUERDO> no dejando de ser menos significativo.

Finalmente, se puede señalar que a pesar que existe una mayor proporción (38,57%) que dicen estar <NI DE ACUERDO O NI EN DESACUERDO> se puede observar que entre la frecuencia de los que dicen estar <EN DESACUERDO> y <MUY EN DESACUERDO> se acumula una proporción del 33,21% sosteniendo que la percepción es **regularmente desfavorable** para dimensión “**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**” del Cuadro de Mando Integral de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Tabla 17.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Proceso Interno** del Cuadro de Mando Integral*

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy De acuerdo	32	11,43
	De acuerdo	47	16,79
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso)	113	40,36
	En desacuerdo	73	26,07
	Muy en desacuerdo	15	5,36
	Total	280	100,00

Fuente: Base de Datos – Cuadro de Mando Integral - SPSS V. 27

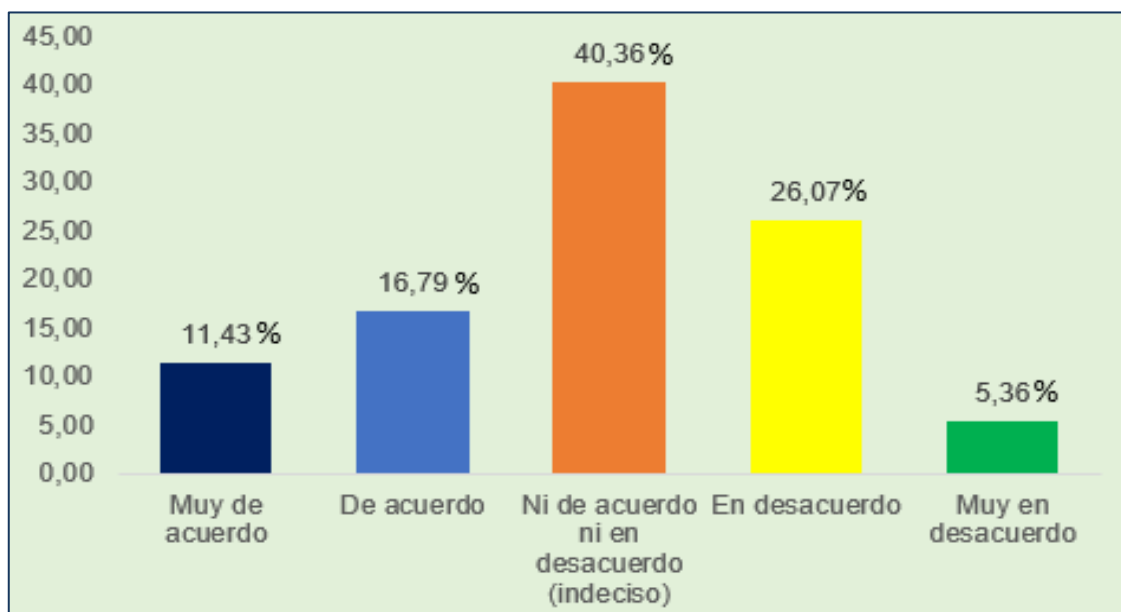


Figura 10.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Proceso Interno** del Cuadro de Mando Integral*

Fuente: Tabla 17.

Análisis e Interpretación

Es preciso hacer hincapié, que la dimensión **Perspectiva Proceso Interno** tuvo como indicador denominado **Procesos** y este tuvo tres (03) preguntas formuladas en el cuestionario que giran en torno a que, si la Universidad asegura la integridad de sus procesos; realiza oportunamente sus procesos y monitorea continuamente sus procesos.

Por tanto, de la **tabla 17** y la **figura 10**, se observa la valoración de la percepción de 280 Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Proceso Interno** del Cuadro de Mando Integral; del 100% de los trabajadores entrevistados, el 40,36% indicaron estar <NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO>; una proporción del 26,07% indicaron estar en <DESACUERDO> mientras que una proporción del 16,79%

indicaron estar <DE ACUERDO>. Por otro lado, tenemos en menor proporción del 11,43% que indicaron estar <MUY DE ACUERDO> y el 5,36% restante indicaron estar en <MUY EN DESACUERDO> no dejando de ser menos significativo.

Finalmente, se puede señalar que a pesar que existe una mayor proporción (40,36%) que dicen estar <NI DE ACUERDO O NI EN DESACUERDO> se puede observar que entre la frecuencia de los que dicen estar <EN DESACUERDO> y <MUY EN DESACUERDO>.se acumula una proporción del 31,43% generándose una percepción **regularmente desfavorable** para la dimensión “**Perspectiva Proceso Interno**” del Cuadro de Mando Integral de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Tabla 18.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Financiera** del Cuadro de Mando Integral*

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy De acuerdo	66	23,57
	De acuerdo	101	36,07
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso)	60	21,43
	En desacuerdo	42	15,00
	Muy en desacuerdo	11	3,93
	Total	280	100,00

Fuente: Base de Datos – Cuadro de Mando Integral - SPSS V. 27

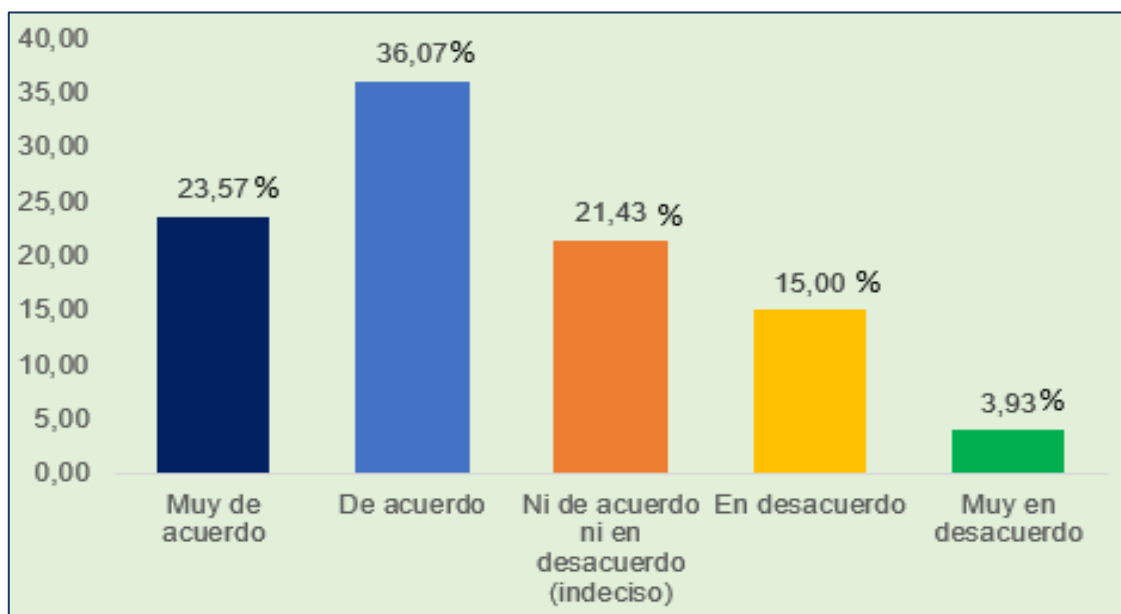


Figura 11.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Financiera** del Cuadro de Mando Integral*

Fuente: Tabla 18.

Análisis e Interpretación

Es preciso hacer hincapié, que la dimensión **Perspectiva Financiera** tuvo un indicador denominado **Presupuesto** y este tuvo tres (03) preguntas formuladas en el cuestionario (Ver anexo 02) que giran en torno a que, si el presupuesto de la Universidad es programado en el tiempo oportuno; se ejecuta de acuerdo a lo programado y sobre todo si las actividades programadas de la Universidad cuentan con el presupuesto aprobado.

Por tanto, de la **tabla 18** y la **figura 11**, se observa la valoración de la percepción de 280 Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Perspectiva Financiera** del Cuadro de Mando Integral; del 100% de los trabajadores entrevistados, el 36,07% indicaron estar <DE ACUERDO>; una proporción del 23,57% indicaron estar en <MUY ACUERDO> mientras que una proporción del 21,43% indicaron estar <NI DE ACUERDO NI

EN DESACUERDO>. Por otro lado, tenemos en menor proporción del 15,00% que indicaron estar <MUY DE ACUERDO> y el 3,93% restante indicaron estar en <MUY EN DESACUERDO> no dejando de ser menos significativo.

Finalmente, de acuerdo a lo que se observa se puede señalar que a partir de una frecuencia acumulada de 59,64% entre la frecuencia de los que dicen estar <DE ACUERDO> (36,07%) y <MUY DE ACUERDO> (23,57%) la percepción es **regularmente favorable** para dimensión “**Perspectiva Financiera**” del Cuadro de Mando Integral de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Análisis descriptivo de la variable: Gestión por Procesos

La variable Gestión por procesos es transformada a partir de sus dimensiones, y categorizadas tal como se indica en la tabla 19.

Tabla 19.

*Escala de valoración para la variable: **Gestión por Procesos***

Escala de valoración	Puntaje
Adecuada	74 - 100
Regular	47 - 73
Inadecuada	20 - 46

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 20.

*Tendencia central y dispersión de la variable: **Gestión por Procesos***

Estadísticos	Gestión por procesos
Moda	2,66
Media	2,32
Desv. Típica	0,932
N	280

Fuente: Base de Datos – Gestión por Procesos - SPSS V. 27

Tabla 21.*Distribución de la variable: Gestión por Procesos*

Gestión por Procesos		Frecuencia	Porcentaje (%)
Validos	Adecuada	76	27,14
	Regular	109	38,93
	Inadecuada	95	33,93
Total		280	100,00

Fuente: Base de Datos – Gestión por Procesos - SPSS V. 27**Interpretación**

En la tabla 20, se exterioriza la valoración a la variable Gestión por Procesos; se observa que tiene una moda, de 2,66; media de 2,32 y una desviación de 0,932; y en consideración a la tabla 21, se observa que la distribución con mayor frecuencia de acuerdo a la percepción de los 280 trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; es de 38,93% lo que permite señalar que la **gestión por procesos** aplicado en la Universidad es **regular**; esta escala valorativa se obtiene de acuerdo al total de puntaje definidos en la tabla 19.

Dimensiones de la variable: Gestión por Procesos**Tabla 22.***Tendencia central y dispersión de las dimensiones de la variable: Gestión por Procesos*

Dimensiones	Media	Moda	Desviación Típica
Procesos Estratégicos	3,45	4	1,189
Procesos Misionales	2,62	3	0,832
Procesos de soporte o apoyo	2,76	3	0,852

Fuente: Base de Datos – Gestión por Procesos - SPSS V. 27

Tabla 23.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Procesos Estratégicos** de la **Gestión por Procesos***

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy De acuerdo	77	27,50
	De acuerdo	121	43,21
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso)	55	19,64
	En desacuerdo	17	6,07
	Muy en desacuerdo	10	3,57
		Total	280

Fuente: Base de Datos – Gestión por Procesos - SPSS V. 27

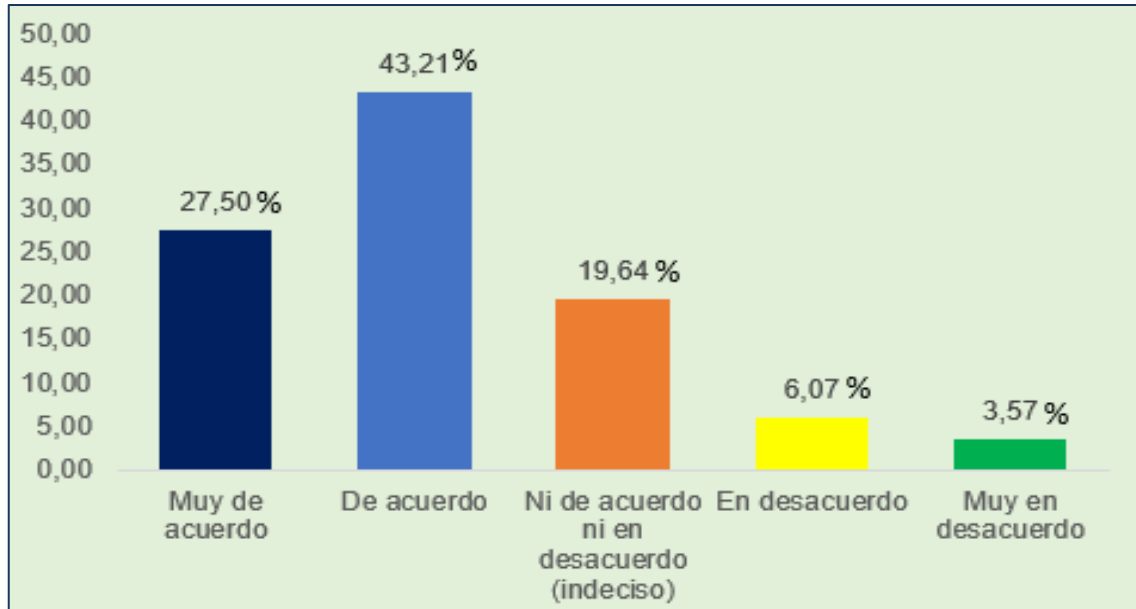


Figura 12.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Procesos Estratégicos** de la **Gestión por Procesos***

Fuente: Tabla 23.

Análisis e Interpretación

Es preciso hacer hincapié, que la dimensión **Procesos Estratégicos** tuvo tres (03) indicadores tal como **objetivos, estrategias y metas** para lo cual se formuló un total de nueve (09) preguntas en el cuestionario (Ver anexo 02) en torno a que, si la Universidad cuenta con un organigrama definido e implementado correctamente, mantiene concientizado permanente de su misión y valores, hace conocer como la labor diaria aporta a los objetivos institucionales, si las estrategias son comunicadas adecuadamente, si se revisan las estrategias, si las tareas están vinculadas a las estrategias de la Universidad, evalúa de manera gradual el cumplimiento y logro de sus metas.

Por tanto, de la **tabla 23** y la **figura 12**, se observa la valoración de la percepción de 280 Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Procesos Estratégicos** de la **Gestión por Procesos**; del 100% de los trabajadores entrevistados, el 43,21% indicaron estar <DE ACUERDO> mientras que el 27,50% indicaron estar <MUY DE ACUERDO> y una proporción del 19,64% indicaron estar <NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO>. Por otro lado, tenemos en menor proporción a un 6,07% que indicaron estar <EN DESACUERDO> y el 3,57% restante indicaron estar en <MUY EN DESACUERDO> no dejando de ser menos significativo.

Finalmente, de acuerdo a lo que se observa se puede señalar que a partir de una frecuencia acumulada (70,71%) entre la frecuencia de los que dicen estar <DE ACUERDO> (43,21%) y <MUY DE ACUERDO> (27,50%); se genera que la percepción es **regularmente favorable** para dimensión **“Procesos Estratégico”** de la Gestión por Procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Tabla 24.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Procesos Misionales** de la Gestión por Procesos*

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy De acuerdo	13	4,64
	De acuerdo	60	21,43
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso)	111	39,64
	En desacuerdo	64	22,86
	Muy en desacuerdo	32	11,43
	Total		280

Fuente: Base de Datos – Gestión por Procesos - SPSS V. 27

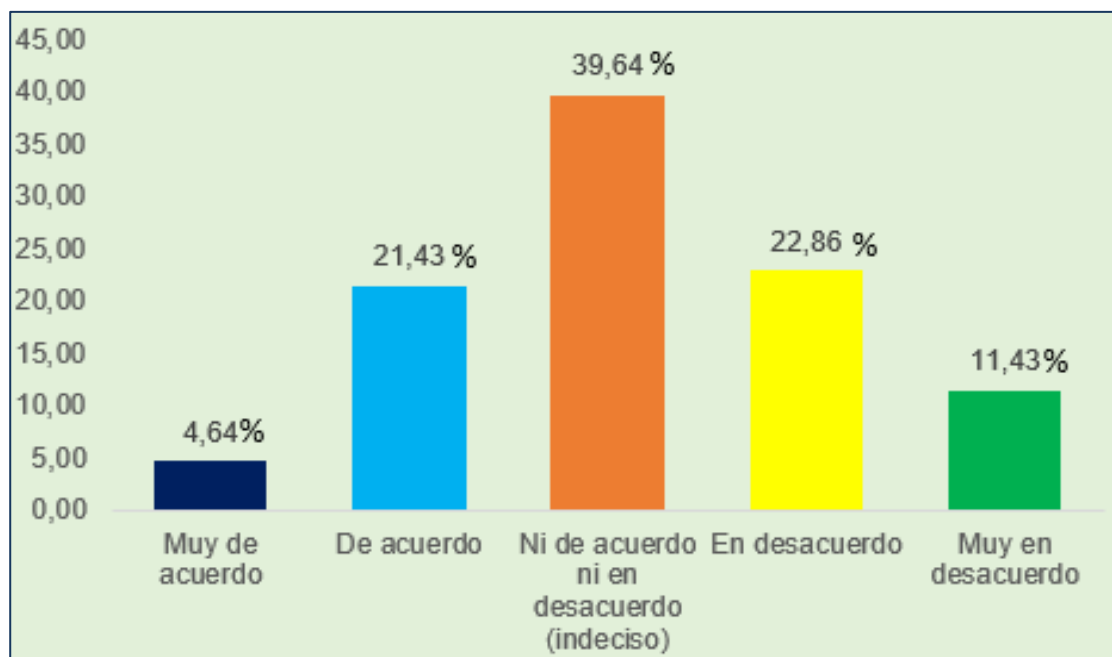


Figura 13.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Procesos Misionales** de la **Gestión por Procesos***

Fuente: Tabla 24.

Análisis e Interpretación

Es preciso hacer hincapié, que la dimensión **Procesos Misionales** tuvo un indicador denominado **calidad** para lo cual se formuló un total de cinco (05) preguntas en el cuestionario (Ver anexo 02) en torno a que, si la Universidad cuenta con documentos actualizados donde señala sus procesos desde principio a fin; la información es accesible, segura y oportuna; si se evalúa periódicamente la satisfacción de sus usuarios (Estudiantes, Docentes, Egresados, Investigadores y Empresas/Instituciones); se atienden quejas, reclamos y recomendaciones de los usuarios (Estudiantes, Docentes, Egresados, Investigadores y Empresas/Instituciones) de manera oportuna y eficaz; y tareas que se realizan como directivo cumplen parámetros calidad.

Por tanto, de la **tabla 24** y la **figura 13**, se observa la valoración de la percepción de 280 Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Procesos Misionales** de la Gestión por Procesos; del 100% de los trabajadores entrevistados, el 39,64% indicaron estar <NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO> mientras que un 22,86% indicaron estar <EN DESACUERDO> y una proporción del 21,43% indicaron estar <DE ACUERDO>. Por otro lado, tenemos en menor proporción a un 11,43% que indicaron estar <MUY EN DESACUERDO> y el 4,64% restante indicaron estar en <MUY DE ACUERDO> no dejando de ser menos significativo.

Finalmente, se puede señalar que a pesar que existe una mayor proporción (39,64%) que dicen estar <NI DE ACUERDO O NI EN DESACUERDO> se puede observar que entre la frecuencia de los que dicen estar <MUY EN DESACUERDO> y <EN DESACUERDO> se acumula una proporción del 34,29%; generando una percepción **regularmente desfavorable** para dimensión “**Procesos Misionales**” de la Gestión por Procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Tabla 25.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Procesos de Soporte** de la Gestión por Procesos*

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy de acuerdo	25	8,93
	De acuerdo	72	25,71
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso)	79	28,21
	En desacuerdo	68	24,29
	Muy en desacuerdo	36	12,86
	Total		280

Fuente: Base de Datos – Gestión por Procesos - SPSS V. 27

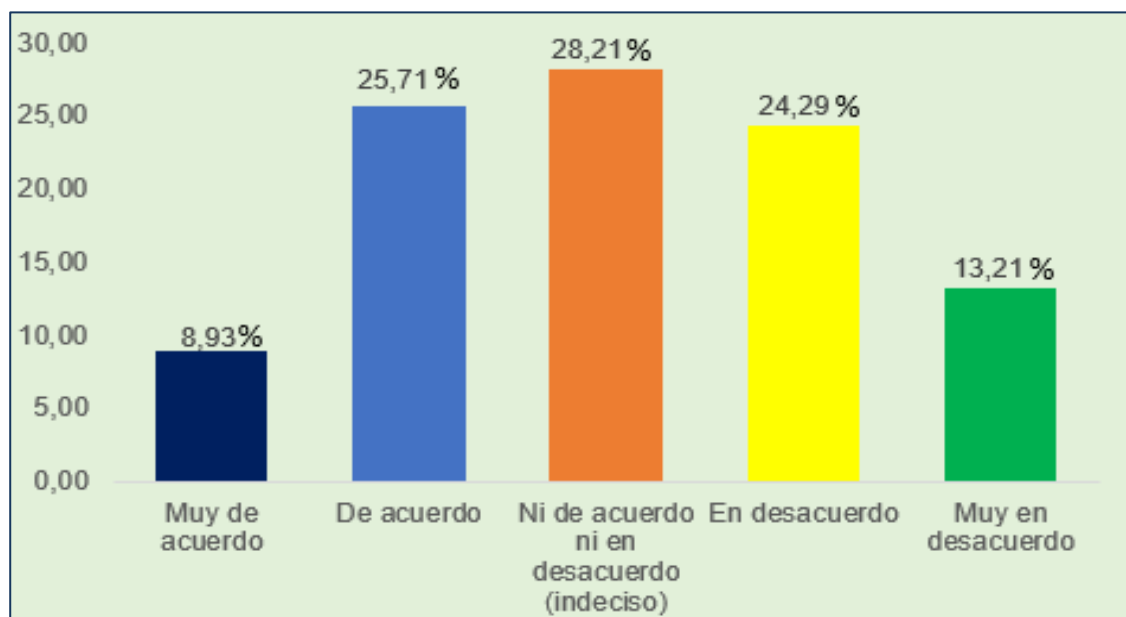


Figura 14.

*Percepción de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Procesos de Soporte** de la Gestión por Procesos*

Fuente: Tabla 25.

Análisis e Interpretación

Es preciso hacer hincapié, que la dimensión **Procesos Soporte** tuvo tres (03) indicadores tales como; **recursos de personal, equipamiento e infraestructura** para los cuales se formuló un total de seis (06) preguntas en el cuestionario (Ver anexo 02) en torno a que, si la Universidad capacita constantemente a sus trabajadores ampliando sus conocimientos y fortaleciendo sus habilidades; si se incentiva o motiva de manera adecuada a los trabajadores para cumplir los objetivos institucionales; se dispone de materiales, herramientas o equipos en el momento oportuno; los equipos reciben el mantenimiento correcto y oportunamente; se cuenta con instalaciones e infraestructura adecuada; además de la tecnología (software/hardware) conveniente que soporte sus procesos.

Por tanto, de la **tabla 25** y la **figura 14**, se observa la valoración de la percepción de 280 Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann respecto a la dimensión **Procesos de Soporte** de la Gestión por Procesos; del 100% de los trabajadores entrevistados, el 28,21% indicaron estar <NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO> mientras que un 25,71% indicaron estar <DE ACUERDO> y una proporción del 24,29% indicaron estar <EN DESACUERDO>. Por otro lado, tenemos en menor proporción a un 12,86% que indicaron estar <MUY EN DESACUERDO> y el 8,93% restante indicaron estar en <MUY DE ACUERDO> no dejando de ser menos significativo.

Finalmente, se puede señalar que a pesar que existe una mayor proporción (28,21%) que dicen estar <NI DE ACUERDO O NI EN DESACUERDO> se puede observar que entre la frecuencia de los que dicen estar <MUY EN DESACUERDO> y <DESACUERDO> se acumula una proporción del 37,14% generando una percepción **regularmente desfavorable** para dimensión “**Procesos de Soporte**” de la Gestión por Procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

4.2. Contrastación de Hipótesis

• Primera hipótesis específica

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva clientes no se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

Hipótesis alterna

H₁: El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva clientes se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

b) Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$ (Nivel de confianza de 95%)

c) Criterios para la contrastación:

Sig o p-valor $> 0,05$: Se acepta H₀ y se rechaza H₁

Sig o p-valor $< 0,05$: Se rechaza H₀ y se acepta H₁

d) Prueba estadística: Rho Spearman mediante el Programa SPSS

Tabla 26.

Correlación de Rho de Spearman para la primera hipótesis específica

		Perspectiva clientes	Gestión por Procesos
Rho de Spearman	Perspectiva clientes	1,000	0,425**
			0,000
		280	280
	Gestión por Procesos	0,425**	1,000
		0,000	.
	N	280	280

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

Fuente: Base de Datos de los cuestionarios aplicados (Anexo 03) - SPSS V. 27

Valores de “Rho” de Spearman



e) Interpretación

En la **tabla 26** se observa; que el resultado de la prueba de Rho de Spearman tiene un sig. igual 0,000 siendo menor que 0,05; Por lo cual, se rechaza la hipótesis nula (H_0) a un nivel de confianza del 95% y acepta la hipótesis H_1 (alternativa); es decir; **“El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva clientes se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna”.**

Y, dado el Coeficiente de Correlación de Spearman es 0,425 se precisa que existe una **correlación moderada** en consideración a que el valor obtenido que se encuentra dentro del intervalo de **04 – 06**.

• **Segunda hipótesis específica**

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva aprendizaje y crecimiento no se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

Hipótesis alterna

H₁: El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva aprendizaje y crecimiento se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

b) Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$ (Nivel de confianza de 95%)

c) Criterios para la contrastación:

Sig o p-valor $> 0,05$: Se acepta H₀ y se rechaza H₁

Sig o p-valor $< 0,05$: Se rechaza H₀ y se acepta H₁

d) Prueba estadística: Rho Spearman mediante el Programa SPSS

Tabla 27.

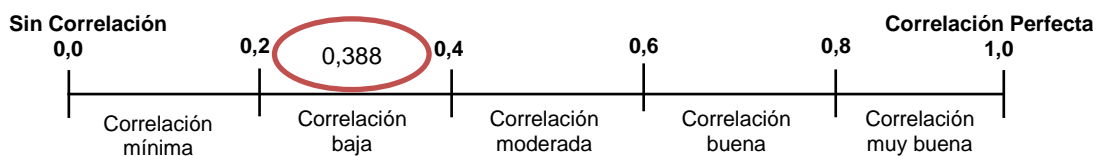
Correlación de Rho de Spearman para la segunda hipótesis específica

			Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Gestión por Procesos
Rho de Spearman	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Coeficiente de correlación	1,000	0,388**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	280	280
	Gestión por Procesos	Coeficiente de correlación	0,388**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	280	280

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

Fuente: Base de Datos de los cuestionarios aplicados (Anexo 03) - SPSS V. 27

Valores de “Rho” de Spearman



e) Interpretación

En la **tabla 27** se observa; que el resultado de la prueba de Rho de Spearman tiene un sig. igual 0,001 siendo menor que 0,05; Por lo cual, se rechaza la hipótesis nula (H_0) a un nivel de confianza del 95% y acepta la hipótesis H_1 (alternativa); es decir; **“El cuadro de mando integral en su dimensión Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna”**.

Y, dado el Coeficiente de Correlación de Spearman es 0,388 se precisa que existe una **correlación baja** en consideración a que el valor obtenido que se encuentra dentro del intervalo de **02 – 04**.

• **Tercera hipótesis específica**

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva procesos internos no se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

Hipótesis alterna

H₁: El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva procesos internos se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

b) Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$ (Nivel de confianza de 95%)

c) Criterios para la contrastación:

Sig o p-valor $> 0,05$: Se acepta H₀ y se rechaza H₁

Sig o p-valor $< 0,05$: Se rechaza H₀ y se acepta H₁

d) Prueba estadística: Rho Spearman mediante el Programa SPSS

Tabla 28.

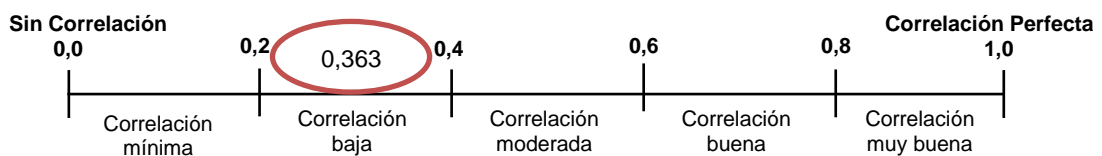
Correlación de Rho de Spearman para la tercera hipótesis específica

			Perspectiva procesos internos	Gestión por Procesos
Rho de Spearman	Perspectiva procesos internos	Coeficiente de correlación	1,000	0,363**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	280	280
	Gestión por Procesos	Coeficiente de correlación	0,363**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	280	280

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

Fuente: Base de Datos de los cuestionarios aplicados (Anexo 03)- SPSS V. 27

Valores de “Rho” de Spearman



e) Interpretación

En la **tabla 28** se observa; que el resultado de la prueba de Rho de Spearman tiene un sig. igual 0,000 siendo menor que 0,05; Por lo cual, se rechaza la hipótesis nula (H_0) a un nivel de confianza del 95% y acepta la hipótesis H_1 (alternativa); es decir; **“El cuadro de mando integral en su dimensión Perspectiva Procesos Internos se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna”**.

Y, dado el Coeficiente de Correlación de Spearman es 0,363 se precisa que existe una **correlación baja** en consideración a que el valor obtenido que se encuentra dentro del intervalo de **02 – 04**.

• **Cuarta hipótesis específica**

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva financiera no se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

Hipótesis alterna

H₁: El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva financiera se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

b) Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$ (Nivel de confianza de 95%)

c) Criterios para la contrastación:

Sig o p-valor $> 0,05$: Se acepta H₀ y se rechaza H₁

Sig o p-valor $< 0,05$: Se rechaza H₀ y se acepta H₁

d) Prueba estadística: Rho Spearman mediante el Programa SPSS

Tabla 29. Correlación de Rho de Spearman para la cuarta hipótesis específica

		Perspectiva Financiera	Gestión por Procesos
Rho de Spearman	Perspectiva Financiera	1,000	0,477**
			0,000
		280	280
	Gestión por Procesos	0,477**	1,000
		0,000	.
		280	280

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

Fuente: Base de Datos de los cuestionarios aplicados (Anexo 03)- SPSS V. 27

Valores de “Rho” de Spearman



e) Interpretación

En la **tabla 29** se observa; que el resultado de la prueba de Rho de Spearman tiene un sig. igual 0,000 siendo menor que 0,05; Por lo cual, se rechaza la hipótesis nula (H_0) a un nivel de confianza del 95% y acepta la hipótesis H_1 (alternativa); es decir; **“El cuadro de mando integral en su dimensión Perspectiva Financiera se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna”**.

Y, dado el Coeficiente de Correlación de Spearman es 0,477 se precisa que existe una **correlación moderada** en consideración a que el valor obtenido que se encuentra dentro del intervalo de **04 – 06**.

• **Hipótesis General**

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: El Cuadro de Mando Integral no se relaciona significativamente con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

Hipótesis alterna

H₁: El Cuadro de Mando Integral se relaciona significativamente con la Gestión por Procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

b) Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$ (Nivel de confianza de 95%)

c) Criterios para la contrastación:

Sig o p-valor $> 0,05$: Se acepta H₀ y se rechaza H₁

Sig o p-valor $< 0,05$: Se rechaza H₀ y se acepta H₁

d) Prueba estadística: Rho Spearman mediante el Programa SPSS

Tabla 30.

Correlación de Rho de Spearman para la hipótesis general

		Cuadro de Mando Integral	Gestión por Procesos
Rho de Spearman	Cuadro de Mando Integral	1,000	0,477**
	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	280	280
	Gestión por Procesos	0,477**	1,000
Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,000	.	
N	280	280	

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

Fuente: Base de Datos de los cuestionarios aplicados (Anexo 03) - SPSS V. 27

Valores de “Rho” de Spearman



e) Interpretación

En la **tabla 30** se observa; que el resultado de la prueba de Rho de Spearman tiene un sig. igual 0,000 siendo menor que 0,05; Por lo cual, se rechaza la hipótesis nula (H_0) a un nivel de confianza del 95% y acepta la hipótesis H_1 (alternativa); es decir; **“El cuadro de mando integral se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna”**.

Y, dado el Coeficiente de Correlación de Spearman es 0,413 se precisa que existe una **correlación moderada** en consideración a que el valor obtenido que se encuentra dentro del intervalo de **04 – 06**.

4.3. Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos nos reflejan que la aplicación del Cuadro de Mando Integral y la Gestión por Procesos como herramientas en la gestión de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna; guardan una relación notable sobre todo en la implementación del plan estratégico de la institución. Por tanto, de los resultados de la tabla 30 se puede apreciar que se acepta la hipótesis general es decir; **“El cuadro de mando integral se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna”**, comprobado con la de Rho de Spearman que tuvo un $p = 0,000$ siendo menor a 0,05 y un coeficiente de 0,413 afirmando una **correlación moderada**; lo que nos permite sostener que estas herramientas se complementan adecuadamente dentro de un sistema de gestión.

El resultado, se sostiene con lo señalado por Medina et. al. (2021) en su artículo titulado: “Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos” donde tuvo como objetivo proponer un modelo conceptual de control de gestión, y sus procedimientos específicos, para superar la insuficiencia de vínculos entre la planificación estratégica y la gestión de los procesos empresariales, alcanzando el despliegue del rumbo estratégico en los procesos a través del cuadro de mando integral y la gestión del conocimiento. Para lo cual emplearon métodos empíricos en la construcción de los procedimientos, derivados de la revisión documental, los procesos de análisis-síntesis, inducción-deducción, con su comprobación y enriquecimiento en la práctica. Los modelos y procedimientos realizados se justifican con el uso de métodos estadísticos, como: análisis de intermediación, cercanía, centralidad de grado y clúster (software UCINET. 6.0; SPSS; VOSviewer). Posteriormente, se realiza su aplicación práctica para su comprobación y enriquecimiento con diversas herramientas en más de 150 empresas en Cuba, México, Panamá, Bolivia, Venezuela y Angola. Concluyendo que “La aplicación del modelo conceptual desarrollado, con sus procedimientos y herramientas, de apoyo a la toma de decisiones, permitió constatar la factibilidad y

racionalidad de su utilización como instrumento metodológico efectivo, para focalizar los problemas derivados con las insuficiencias en el control de gestión y perfeccionar el proceso de toma de decisiones efectivas y oportunas **para lo cual se establece la necesidad de dos herramientas principales: el CMI y la gestión por procesos por la vía de integración de ambas**".

Asimismo, en consideración a los resultados señalados en la Tabla 13 y Tabla 21 en la presente investigación; se pudo conocer que ambos instrumentos son calificados como **regular** según la percepción de los trabajadores; ante tal posicionamiento o calificativo es pertinente tener en consideración los resultados de las siguientes investigaciones a pesar de haber considerado diferentes objetivos y metodología se coincide en las variables; por tanto:

Rivero y Galarza (2017) en su artículo titulado "**El cuadro de mando integral** como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior" tuvo como objetivo valorar algunas experiencias en la aplicación del cuadro de mando integral (CMI) en las instituciones de educación superior. El estudio comparado que realizaron les permitió sintetizar las principales características de los diferentes modelos y metodologías analizadas, y **concluir que el CMI es una herramienta de gran utilidad para el seguimiento y control de la "estrategia" que hace posible la alineación de los objetivos estratégicos con la gestión del día a día y es posible, su aplicación, dada sus características, en instituciones universitarias**. Su empleo permite definir, claramente, el direccionamiento institucional, lo que posibilita analizar hacia dónde se dirigen las acciones diarias, en función de garantizar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por otra lada, la investigación de Vizcaíno y Tinajero (2017) en su artículo denominado "**La gestión por procesos** en las Instituciones de Educación Superior" la misma que tuvo como objetivo analizar la literatura de la gestión por procesos y cómo esta puede incidir en el desarrollo de una metodología de

gestión, que permita integrar los ejes fundamentales de las Instituciones de Educación Superior y determinar sus fases de aplicación. Por tanto, en este artículo se describió los aspectos de la gestión de procesos como un elemento clave en el mejoramiento continuo de la Educación Superior, el objetivo es determinar como una metodología corporativa o disciplina de gestión puede ayudar a mejorar la gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. Se describió también la importancia que tiene el desempeño y la optimización de los procesos de una organización, mediante su cambio operacional, al migrar una operación funcional a una administrada por procesos. Finalmente, **concluye** que las organizaciones suelen contar con una estructura rígida, generalmente con un número excesivo de niveles, donde las tareas fluyen a través de una línea de trabajo compleja que dificulta la coordinación delimitación de responsabilidades, objetivos y el logro de resultados. Además, **la gestión por procesos es un sistema de gestión organizacional, basados en criterios de calidad total, en el cual se centra la atención en los resultados o productos de los procesos, los cuales siempre deben ser sujetos de simplificación y mejora continua.** La gestión por procesos evidencia fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos son necesarios implementar, rediseñar y mejorar según el caso, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crear un contexto favorable en la implementación de planes de mejoramiento continuo. Establece, simplifica y ordena los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y centra sus esfuerzos en la satisfacción de los usuarios.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Se determinó mediante la presente investigación que existe una **relación** entre **Cuadro de Mando Integral** con la **gestión por procesos** de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna; la misma que se da de manera significativa por la **correlación moderada** según la determinación del Coeficiente de Correlación Rho de Spearman (Ver tabla 30).
- Se determinó que existe relación del **Cuadro de Mando Integral** en su dimensión **perspectiva clientes** con la **gestión por procesos** de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna; la misma que se da de manera significativa por la **correlación moderada** según la determinación del Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman (Ver tabla 26).
- Se determinó que existe relación del **Cuadro de Mando Integral** en su dimensión **perspectiva aprendizaje y crecimiento** con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna; la misma que se da de manera significativa por la **correlación baja** según la determinación del Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman (Ver tabla 27).
- Se determinó que existe la relación del **Cuadro de Mando Integral** en su dimensión **perspectiva procesos internos** con la **gestión por procesos** de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna; la misma que se da de manera significativa por la **correlación baja** según la determinación del Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman (Ver tabla 28).

- Se determinó que existe relación del **Cuadro de Mando Integral** en su dimensión **perspectiva financiera** con la **gestión por procesos** de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna; la misma que se da de manera significativa por la **correlación moderada** según la determinación del Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman (Ver tabla 29).

Recomendaciones

- Se recomienda a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann fortalecer el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) a razón que contempla los indicadores establecidos en el Plan Estratégico Institucional de la Universidad y están vinculados a los objetivos y acciones estratégicas institucionales ejecutando el CMI en un sistema (software) que permita manejar información segura y oportuna. Todo esto, en consideración que el Cuadro de Mando Integral que se usa en la Universidad es percibido por los trabajadores que ocuparon cargo directivo como regular y por la relación que existe con la gestión de procesos.
- Se recomienda a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann fortalecer la perspectiva de clientes del Cuadro de Mando Integral con la implementación de un sistema de satisfacción de usuarios para generar estrategias de mejora de los servicios y productos y el *feedback* que debe existir en la gestión por procesos (entrada/salida).
- Se recomienda a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann impulsar planes de capacitación, en aras de potenciar los conocimientos y habilidades del equipo humano y sobre todo de aquellos que son el primer contacto con los usuarios; para lo cual se debe asegurar la participación de las personas que están involucradas en los procesos priorizados con la finalidad de mejorar la perspectiva aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral.
- Se recomienda a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann Consolidar en un manual la Gestión por Procesos, bajo el proyecto que se propone (ver anexo 05) el mismo que se sostiene en la “Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos de las entidades de la administración Pública aprobada con Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP”; a fin de que la perspectiva de procesos

internos del CMI; agregue valor; en la medida que sus procesos estén articulados o integrados con otros subprocesos o actividades; garantizando la satisfacción de los usuarios de la Universidad.

- Se recomienda a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann realizar el seguimiento y evaluación periódicamente de la ejecución presupuestal en aras de fortalecer la perspectiva financiera del Cuadro de Mando integral; a razón que todo gasto tener un fin vinculante a una meta de los objetivos del PEI – UNJGB; siendo el soporte de la gestión por procesos.

BIBLIOGRAFÍA o REFERENCIAS BIBLIGRAFICAS

Albán, M., Vizcaíno, G., y Tinajero, F. (2017). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia "Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo"*, 1(3), 140-149. Recuperado de <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/17/19>

Álvarez. J. (2015). *Gestión por resultados e indicadores de medición*. Pacífico Editores. Perú.

Arteaga, P. (2019), tesis doctoral denominada: Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud – 2017.

Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30948/arteaga_cp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ávalos, A., y Paz, D. (Julio-diciembre de 2015). Diseño de un cuadro de mando integral educativo. *Revista de Ciencias de la Educación, Académicus*, I(7), 35-44

Barón, J. (2017). *Modelo de gestión por procesos en obras de restauración*. [Tesis doctoral, Depósito de Investigación de la Universidad de Sevilla, España]. <https://idus.us.es/handle/11441/71102>

Begazo, J. y Fernández, W. (2017). *Gestión en el Tercer Milenio*. Gestión por procesos y su relación con el Plan Estratégico en un contexto de modernización de la Gestión Pública Peruana. 19(37). 25–30. <https://doi.org/10.15381/gtm.v19i37.13773>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera Edición. Prentice Hall – Pearson Educación de Colombia.

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rizas, M. y Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Centro Andaluz para la excelencia en la gestión.

Bioestadística en vivo (2018). *José Supo - Población y muestra (8/10)*. [Archivo de Vídeo]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=GXk3_idwTkE

Carpio, T.; Beltrán, L.; Duque, F.; Pérez, h.; Fierro, J. y Tobar, G. (2019). Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento. *Revista Espacios*. 40 (15).

Carrizo, W. y León, S. (2011). *¿Qué realidad representa la contabilidad?* *Pecunia*, 5(2007), 17- 27.

Cegarra, J. y Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. ESIC EDITORIAL. Madrid, España.

Contreras, L. (2011). Tendencias de los paradigmas de investigación en educación Investigación y Postgrado. *Revinpost*. 26(2), pp. 179 – 202. <https://www.redalyc.org/pdf/658/65830335004.pdf>

Corbo, Y. y Biasane, A. (2018). Aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública de turismo. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*.16(2), 36–51. Recuperado a partir de <http://relibro.uncoma.edu.ar/index.php/condet/article/view/2037>

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en Perú.

Espinoza, N. y Roa A. (2016). *Estructura de un modelo Balanced Scorecard para la Trilladora de Café "Cafecai Ltda" de Caicedonia Valle*. Universidad del Valle. Colombia. Recuperado en marzo 2021, <https://1library.co/document/zwwvo11q-estructura-modelo-balanced-scorecard-trilladora-cafe-cafecai-caicedonia.html>

Fernández, S. (2019), en su tesis doctoral titulada: "Planteamiento estratégico y la gestión por procesos en la calidad del servicio en las instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra 2018". Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26210/Fernández_CSF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gallegos, A., Ore, J., Rodríguez, L., Romero, A. y Bonilla, K. (2022). Reflexiones y antecedentes en torno a los fundamentos de la universidad peruana y su autonomía. *Revista Universidad y Sociedad*. 14(1) pp.155-164. Epub 10 de febrero de 2022. Recuperado en 21 de julio de 2022, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100155&lng=es&tlng=es.

George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 (4th ed.). Allyn & Bacon publishing

Guía Práctica: Tableros de Control para la Gestión Regional (2015). Serie: Herramientas para la Gobernabilidad Regional. Impresión Arte Perú SAC. Lima, Peru.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª Ed). Editorial McGraw Hill Education.

Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas*. IV. IV(8) pp. 243 – 252. Julio - Diciembre 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>

Jaimez, L. (2021). Deserción en una universidad pública argentina. Diseño de un cuadro de mando integral para evaluar iniciativas. *Revista de educación en contabilidad, finanzas y administración de empresas*, 12, 33-60. [fecha de Consulta 24 de julio de 2022]. ISSN-e 2173-478X Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8159542>

Jiménez, D., Pérez, L., Monsalve, M., Lora, M., y Corredor Moncada, M. (2022). Planeación estratégica en una institución de educación superior desde el enfoque de cuadro de mando integrado. *Revista Mundo Financiero*, 3(6), 5-24. Recuperado a partir de <https://mundofinanciero.indecsar.org/revista/index.php/munfin/article/view/47>

Kaplan, r. & Norton, d. (2014). *El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Pres. 3era edición. Grupo Planeta. España

Levi, M., Weber, M., Skocpol, T., Evans, P., Oszlak, O., Peters, B., y Wildavsky, A. (2015). *El valor estratégico de la gestión pública*. Trece textos para comprenderla.

Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado - Ley N° 27658 (2002). Perú.

Ley del Procedimiento Administrativo General - Ley N° 27444 (2001). El Peruano.

Ley N°30220 - Ley Universitaria (03 de julio de 2014).
<https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0021/ley-universitaria-30220.pdf>

Martínez, R. (2019). *Influencia del balanced scorecard para la fabricación de prendas de vestir de la pequeña empresa en el emporio comercial de 102 Gamarra*, Lima-Perú.
<http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3303/DE%20JESUS%20MARTINEZ%20RAUL%20-%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martin, M., y Sauvageot, C. (2011). Constructing an indicator system or scorecard for higher education. *A practical guide*. Paris. California: International Institute for Educational Planning/ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Martínez. (2001). Nuevo Modelo para el Diseño de Indicadores y Control de Gestión en las Entidades Públicas. *VII Congreso Nacional de Control Interno en las entidades del Estado*. Bogotá.

Medina, A., Nogueira D., Hernández, A. Medina, D., Medina, Y.; El Assafiri, Y. Hernández, G., Ricardo, H. Pérez, M. y Noda, M. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. 11(3), e1108.
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/444/4442475007/html/>

Medina, J (2017). *Análisis de la relación de la norma ISO 9001-2015 frente al modelo de gestión Balanced Scorecard*.

Mendivil, G. (2016). *Diseño de un Modelo de Gestión con las herramientas del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard para el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Andrés, INFOTEP*.

Negrín, E.(s/f) *Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras*. [documento en línea] Administración y Finanzas [Consultado: 30 julio. 2012]

Organización Internacional de Normalización (2015). ISO 9001: 2015. Recuperado de <http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/sigug/pdf/ISO%209001%202008.pdf>

Pérez, J. y Pérez, A. (2019). *Bases Teóricas y Beneficios de la Gestión por Procesos*. XXIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Universidad Autónoma de Guadalajara. México. Recuperado en 21 de marzo de 2022, <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2019/14.03.pdf>

Quesado, P.; Aibar, B., Lima, L. (2013). *La adopción del Cuadro de mando integral en organizaciones portuguesas: Variables contingentes e institucionales*. 9(2): 491-525 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/>

Quintana, O. (2016). *Deontología del docente, formador de formadores, en el subsistema de educación universitaria, en su rol investigador*. [Tesis doctoral, Repositorio de la Universidad de Carabobo, Venezuela]. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3246/oquintana.pdf?sequence=1>

Rivero, K. y Galarza, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(3), 85-95. Recuperado en 23 de agosto de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142017000300008&lng=es&tlng=pt.

Rojas, B., Valenzuela, A., Ramos, P. y Tejada, A. (2019). Perspectiva Teórica del Diagnóstico Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (88). 50-62. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>

Sanna, A. (2018), El Cuadro De Mando Integral – Mejores su reflexión estratégica. *Economía y Empresa*. 50MINUTOS.es Editor digital: <https://goagilist.com/wp-content/uploads/2020/12/El-cuadro-de-mando-integral-Alice-Sanna.pdf>

Sarabia, G. (2016). La vinculación universidad-empresa y sus canales de interacción desde la perspectiva de la academia, de la empresa y de las políticas públicas. *CienciaUAT*. 10(2). Enero – julio. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582016000100013

Secretaria de Gestión Pública y del Consejo de Ministros (2019). Lineamientos de Modernización de la Gestión Pública. Recuperado el 12 abril del 2019, de <https://sgp.pcm.gob.pe/tag/sgp/>

Slagmulder, R., Verweire, K., y Dewettcnck, K. (2012): *Managing Performance for Excellence, Vlerick on High-Performing Organisations*. Leuven, Belgium: Lannoo Campus.

Tandanzo, E. (2021). [Tesis de maestría, Repositorio de la Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador]. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/29278/1/T-ESPE-052299.pdf>

Torres, I., Hernández, A., Ruiz, D. y Almaguer, R. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX (1),1-11. [fecha de Consulta 25 de Julio de 2022]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>

Uribe, M., Reinoso, J. (2014). Sistema de Indicadores de Gestión. Bogotá. Ediciones de la U.

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*. 33(1), 155-165, ISSN: 0379-7082. Universidad de Costa Rica San Pedro. Montes de Oca. Costa Rica. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Vega-de la Cruz L. y Pérez- (2020). Efectividad del sistema de enfrentamiento a la COVID-19 soportado en un Cuadro de Mando Integral. *Revista Informática Científica* [en línea]; 99(6):518-532. Disponible en: <http://www.revinfcientifica.sld.cu/index.php/ric/article/view/3123>

Villardón, J. (2014). *Introducción a la inferencia estadística: muestreo y estimación puntual y por intervalos*. Universidad de Salamanca. Recuperado el 02 de abril del 2019, de <http://biplot.usal.es/problemas/estimacion.htm>

Walton, M. (2004). *El método Deming en la práctica*. Traducido por Margarita Cárdenas. Bogotá: Norma.

ANEXOS

ANEXO 01: Matriz de Consistencia

TITULO: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Dimensión	Metodología	Población, Muestra	Técnica e Instrumento
<p>PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera el cuadro de mando integral se relaciona con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿De qué manera el cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva clientes se relaciona con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna?</p> <p>¿De qué manera el cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva aprendizaje y crecimiento se relaciona con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna?</p> <p>¿De qué manera el cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva procesos interno se relaciona con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna?</p> <p>¿De qué manera el cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva financiera se relaciona con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación del cuadro de mando integral con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Determinar la relación del cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva clientes con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.</p> <p>Determinar la relación del cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva aprendizaje y crecimiento con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.</p> <p>Determinar la relación del cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva procesos interno con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.</p> <p>Determinar la relación del cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva financiera con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.</p>	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL El cuadro de mando integral se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva clientes se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.</p> <p>El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva aprendizaje y crecimiento se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.</p> <p>El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva procesos interno se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.</p> <p>El cuadro de mando integral en su dimensión perspectiva financiera se relaciona significativamente con la gestión por procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.</p>	<p>Cuadro de Mando Integral</p> <p>Gestión por Procesos</p>	<p>Perspectiva Clientes</p> <p>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p> <p>Perspectiva Proceso Interno</p> <p>Perspectiva Financiera</p> <p>Procesos Estratégicos</p> <p>Procesos Misionales</p> <p>Procesos Soporte</p>	<p>Tipo: De acuerdo con el tipo de investigación, el presente estudio es de enfoque cuantitativo.</p> <p>Nivel: Descriptivo-correlacional</p> <p>Método: En la presente investigación utilizamos el método descriptivo</p> <p>Diseño: Su diseño se representa así: No experimental, transversal y correlacional</p>	<p>Población: 1034 trabajadores de la UNJBG (docente/no docente).</p> <p>Muestra: 280 trabajadores.</p> <p>Muestreo Se utilizó el muestreo probabilístico.</p>	<p>Técnica La principal técnica que se utilizó en el presente estudio es la encuesta.</p> <p>Instrumento Cuestionarios (una por variable respectivamente) que, por intermedio de una encuesta, en su modalidad de preguntas cerradas, se aplicará a la muestra señalada.</p>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 02: INSTRUMENTOS

• CUESTIONARIO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Estimado

Señor(a) Trabajador de la UNJBG:

I. Objetivo

Este cuestionario forma parte de la investigación denominada “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTION POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA”; y con el objetivo de conocer su percepción de acuerdo a su experiencia como **Directivo**; respecto a la **variable “Cuadro de Mando Integral”** en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; lo invitamos a responder cada una de las preguntas formuladas. Toda la información recabada será tratada conjuntamente y solo será utilizada para fines investigativos.

Por favor, conteste con atención y sinceridad.

II. Percepción respecto al Cuadro de Mando Integral

Consideramos la siguiente escala (LIKERT):

5	4	3	2	1
Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Por favor, conteste con atención y sinceridad.

Usted, tiene o tuvo cargo directivo....

- Académico
- Investigación
- Administrativo

Ítems	5	4	3	2	1
Perspectiva de cliente					
Satisfacción de los usuarios					
1. Los clientes (estudiante /egresado /docente /investigador /empresa /sociedad) están satisfecho con los productos y servicios que brinda la UNJBG	1	2	3	4	5
2. La UNJBG considera la insatisfacción e sus clientes como un reto a mejorar	1	2	3	4	5
3. La UNJBG implementa estrategias para la mejora de sus procesos, garantizando la satisfacción de los usuarios	1	2	3	4	5
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					
Capacidad de gestión humana y tecnológica					
4. El capital humano de la UNJBG cuenta con el conocimiento, habilidades y talento para su aporte en los procesos de la Universidad	1	2	3	4	5
5. La UNJBG pone a disposición de su personal los recursos necesarios para ejecutar los procesos de acuerdo sus responsabilidades	1	2	3	4	5
6. La capital humano de la UNJBG realiza sus labores en un clima organizacional adecuado	1	2	3	4	5

Perspectiva de Procesos Internos					
Procesos					
7. La UNJBG asegura la integridad de sus procesos	1	2	3	4	5
8. La UNJBG realiza de forma oportuna los procesos	1	2	3	4	5
9. La UNJBG realiza el monitoreo constantemente de sus procesos	1	2	3	4	5
Perspectiva Financiera					
Presupuesto					
10. El presupuesto de la UNJBG, es programado en el tiempo oportuno	1	2	3	4	5
11. El presupuesto de la UNJBG, se ejecuta de acuerdo a lo programado	1	2	3	4	5
12. Las actividades programadas de la UNJBG cuentan con el presupuesto aprobado	1	2	3	4	5

Gracias, por su atención.

• CUESTIONARIO: GESTIÓN POR PROCESOS

Estimado

Señor(a) Trabajador de la UNJBG:

III. Objetivo

Este cuestionario forma parte de la investigación denominada “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTION POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE Grohmann - TACNA”; y con el objetivo de conocer su percepción de acuerdo a su experiencia como **Directivo**; respecto a la **variable “Gestión por Procesos”** en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; lo invitamos a responder cada una de las preguntas formuladas. Toda la información recabada será tratada conjuntamente y solo será utilizada para fines investigativos.

Por favor, conteste con atención y sinceridad.

IV. Percepción de la Gestión por Procesos

Consideramos la siguiente escala (LIKERT):

5	4	3	2	1
Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Procesos estratégicos					
Objetivos					
1. La UNJBG cuenta con un organigrama definido e implementado correctamente	1	2	3	4	5
2. La UNJBG concientiza permanente su misión y valores	1	2	3	4	5
3. La UNJBG hace conocer que labor de los Directivos aporta a los objetivos institucionales de manera específica	1	2	3	4	5
Estrategias					
4. Las estrategias de la UNJBG son comunicadas adecuadamente	1	2	3	4	5
5. En la UNJBG periódicamente se revisan las estrategias	1	2	3	4	5
6. Las tareas que realizo bajo mi direccionamiento como directivo están vinculadas a las estrategias de la UNJBG	1	2	3	4	5
Metas					
7. La UNJBG evalúa de manera gradual el cumplimiento de sus metas	1	2	3	4	5
8. La UNJBG logra cumplir sus metas institucionales programadas anualmente a más del 85%	1	2	3	4	5
9. Durante el periodo como Directivo cumplí con mis tareas programas a más del 85%	1	2	3	4	5

Procesos misionales					
Calidad					
10. La UNJBG tiene documentos actualizados donde señala sus procesos; desde principio a fin	1	2	3	4	5
11. En la UNJBG la información es accesible, segura y oportuna.	1	2	3	4	5
12. La UNJBG evalúa periódicamente la satisfacción de sus usuarios (Estudiantes, Docentes, Egresados, Investigadores y Empresas/Instituciones)	1	2	3	4	5
13. En la UNJBG se atienden quejas, reclamos y recomendaciones de los usuarios (Estudiantes, Docentes, Egresados, Investigadores y Empresas/Instituciones) de manera oportuna y eficaz	1	2	3	4	5
14. Las tareas que realizo bajo mi direccionamiento en la UNJBG como directivo cumplen parámetros calidad	1	2	3	4	5

Procesos de soporte o apoyo					
Recurso de Personal					
15. La UNJBG capacita constantemente a sus trabajadores ampliando sus conocimientos y fortaleciendo sus habilidades	1	2	3	4	5

16. En la UNJBG se incentiva o motiva de manera adecuada a los trabajadores para cumplir los objetivos institucionales	1	2	3	4	5
Equipamiento					
17. En la UNJBG se dispone de materiales, herramientas o equipos en el momento oportuno.	1	2	3	4	5
18. En la UNJBG los equipos reciben el mantenimiento correcto y oportunamente	1	2	3	4	5
Infraestructura					
19. La UNJBG cuenta con instalaciones e infraestructura adecuada	1	2	3	4	5
20. La UNJBG cuenta con la tecnología (software/hardware) conveniente que soporta sus procesos	1	2	3	4	5

Gracias, por su atención.

• **Informe de Expertos:**

I. DATOS GENERALES

1. **APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE (EXPERTO):**
2. **GRADO ACADÉMICO:**
3. **INSTITUTO DONDE LABORA:**
4. **CARGO QUE DESEMPEÑA:**
5. **AUTOR DEL INSTRUMENTO:**
6. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE LA EVALUACIÓN:**
7. **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTION POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA*:

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
Claridad	Las preguntas están formuladas con un lenguaje apropiado y entendible					
Objetividad	Se expresa en conductas observables					
Actualidad	Las preguntas tienen relación con el tema					
Organización	Hay organización lógica de las preguntas					
Suficiencia	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de preguntas					
Intencionalidad	Adecuadas para valorar aspectos de las estrategias científicas					
Consistencia	Son sólidas con las variables a medir					
Coherencia	Entre los indicadores y dimensiones					
Metodología	El proceso responde al método científico.					

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

IV. PROMEDIO DE LA VALORACIÓN:

Tacna, 03 de febrero 2022.

ANEXO 03

BASE DE DATOS DE LOS CUESTIONARIOS PROCESADOS

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	
1	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	
2	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	
3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3	2	2	3	2	
4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3	2	2	3	2	
5	5	4	5	4	2	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	2	3	2	3	2	2	3	2	
6	5	4	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	
7	4	3	4	4	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2
8	4	3	5	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2
9	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	
10	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	5	5	5	5	1	2	1	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	1	2	2	2	2	1	
12	5	3	5	3	2	2	2	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	
14	4	3	4	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	
15	4	3	4	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16	4	3	4	3	4	2	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4	
17	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
18	3	3	4	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	
21	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
22	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	
23	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	
24	5	4	5	5	2	5	2	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	

25	5	4	4	4	2	2	2	2	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26	5	4	4	4	4	2	4	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
27	5	3	2	4	2	2	4	2	5	4	5	2	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
28	4	4	2	4	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
29	4	3	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
30	4	3	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
31	5	5	5	5	2	1	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
32	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
35	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2		
36	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
37	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
38	4	3	4	3	1	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
39	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	2	3	2	3	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
44	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
45	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	4	4	2	3	2	4	4	4	2	3	2	3		
46	3	3	4	3	1	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	4	2	2	3	2	3	2	3		
47	4	3	4	3	2	2	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	
48	4	4	4	4	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	
49	4	4	4	4	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
50	4	4	4	4	1	2	1	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
51	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

109	4	4	4	4	1	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	1	2	2	1	1		
110	4	5	4	5	2	1	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	2	2	1	4	1	2	2	1	4		
111	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	
112	4	5	4	5	2	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4		
113	4	5	4	5	2	2	2	2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	2	2	2	2	4	
114	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	
115	4	3	4	3	2	2	3	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4
116	4	3	4	3	2	2	3	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4
117	5	3	4	3	2	2	3	2	5	3	4	2	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
118	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
119	1	2	4	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
122	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
125	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
126	1	1	4	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	2	1	4	
127	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2
129	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1
130	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
131	4	4	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2
132	4	4	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2
133	1	1	4	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	
134	5	4	5	4	2	4	1	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2
135	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
136	4	4	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2

137	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1			
138	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
139	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
140	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1			
141	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1			
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
143	1	1	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	
144	4	4	4	4	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	3	3	3	1	
145	4	4	4	4	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	3	3	3	1	
146	4	4	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	
147	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
148	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
149	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
150	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	
151	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
152	5	4	4	4	1	4	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	
153	1	2	4	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	
154	5	5	4	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	5	4	4	5	1
155	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
156	4	4	4	4	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	3	3	3	1
157	4	4	4	4	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
158	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4
159	4	4	4	5	1	5	1	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
160	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	
161	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	
162	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	
163	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
164	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	1	4	1	4	4	1	4

165	4	5	4	5	2	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	
166	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
167	3	3	4	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1
168	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	
169	5	5	5	5	1	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	
170	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
172	1	2	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
173	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	
174	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
175	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	5
176	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	5
177	5	5	5	5	2	3	2	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	3	3	2
178	5	5	5	5	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	3	3	2
179	1	2	4	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
180	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	5
181	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
182	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	5
183	5	5	5	5	1	2	1	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	1	2	2	2	1
184	5	5	5	5	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2
185	5	4	5	4	2	2	2	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2
186	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
187	1	2	4	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
188	5	5	5	5	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	1	2	2	2	1
189	5	5	5	5	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	1	2	2	2	1
190	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
191	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2
192	5	4	5	5	1	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	1	2	2	2	1

221	5	4	4	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	4	2	2	2	2	4	
222	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	
223	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	
224	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	
225	1	1	4	1	4	2	4	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	4
226	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
228	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
229	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
230	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	
231	5	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	
232	1	2	4	2	4	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	
233	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
234	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
235	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
236	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	
237	1	2	4	2	4	2	4	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	
238	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	5	2
239	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	
240	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
241	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	
242	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
243	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
244	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
245	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
246	1	1	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	
247	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	
248	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	

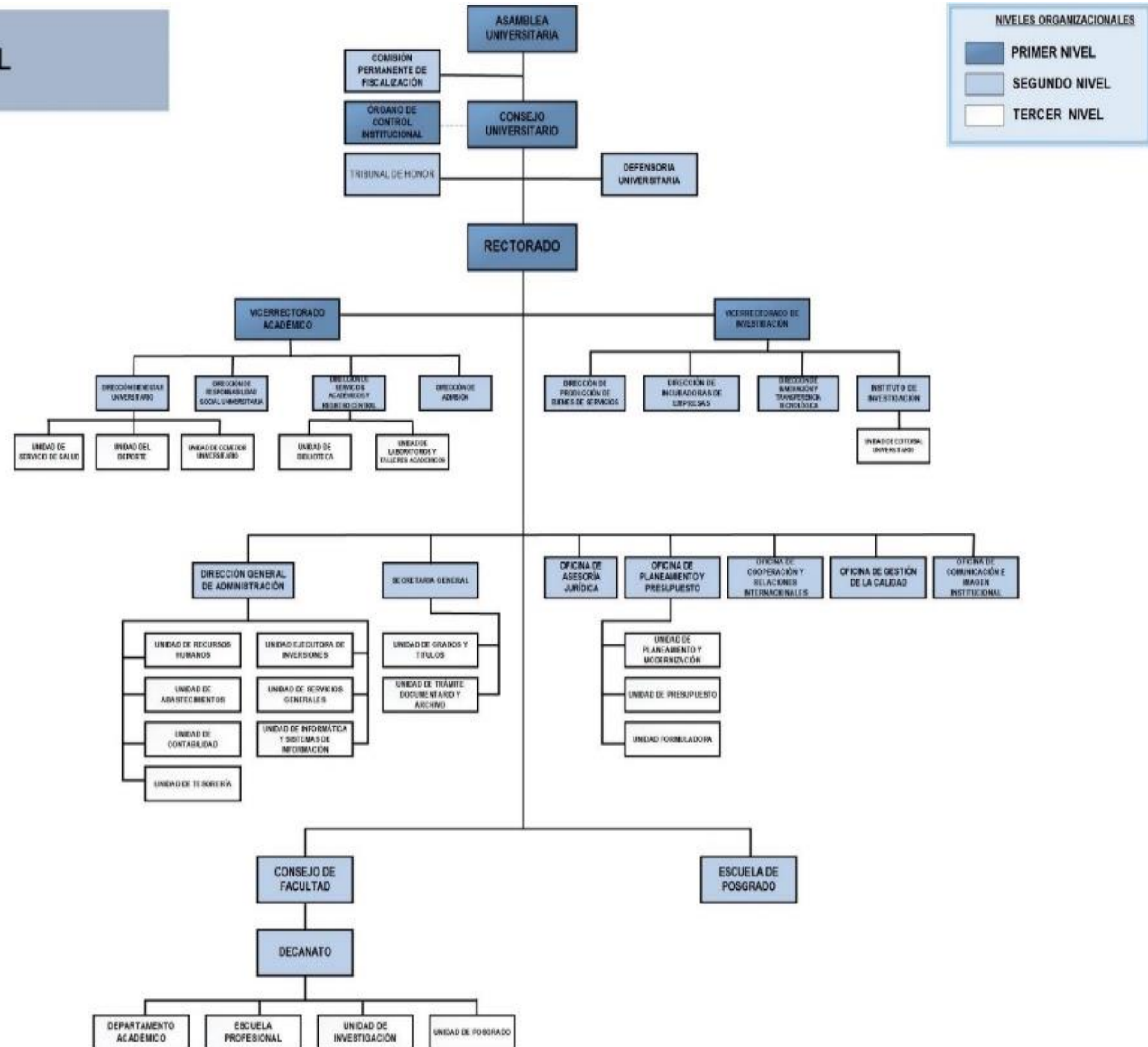
249	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
250	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2
251	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2
252	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
253	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
254	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
255	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
256	3	4	3	4	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2
257	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
258	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1
259	3	4	3	4	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2
260	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
261	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1
262	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2
263	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
264	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
265	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1
266	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1
267	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
268	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
269	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
270	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
271	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2
272	1	1	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	4
273	1	2	4	2	4	2	4	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4
274	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2
275	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
276	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

277	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2
278	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
279	5	5	5	5	1	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1
280	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2

ANEXO 04: ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Elaborado en Base a:
Ley N° 30220 Ley Universitaria
Decreto Supremo 054-2018-PCM
RR N° 8242-2021-UN/JBG



ANEXO 05

PROPUESTA

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE
GROHMANN**



MANUAL DE GESTION POR PROCESOS

VERSIÓN: 1.0

CONTENIDO

I.	OBJETIVO
II.	ALCANCE
III.	BASE NORMATIVA
IV.	ÓRGANOS O UNIDADES QUE INTERVIENEN
V.	DEFINICIONES Y ABREVIATURAS
VI.	REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LOS PROCESOS NIVEL 0
VII.	INVENTARIO DE PROCESOS
VIII.	FICHAS DE PROCESOS
1.	PROCESOS ESTRATÉGICOS
1.1.	PE01 – GESTIÓN DE CALIDAD
1.2.	PE02 – GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN Y RELACIÓN INTERNACIONAL
1.3.	PE03 – GESTIÓN DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO
2.	PROCESOS MISIONALES
2.1.	PM01 - FORMACIÓN INTEGRAL ACADÉMICA
2.2.	PM02 – INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA
2.3.	PM03 – RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA
2.4.	PM04 – INCUBACIÓN DE EMPRESAS
2.5.	PM05 – INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
2.6.	PM06 – EDITORIAL UNIVERSITARIA
3.	PROCESOS DE SOPORTE O APOYO
3.1.	PS01 – GESTIÓN DE TESORERIA
3.2.	PS02 – GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
3.3.	PS03 – GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO
3.4.	PS04 – GESTIÓN DE ASESORIA JURIDICA
3.5.	PS05 – GESTION DE INFORMATICA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN
3.6.	PS06 – GESTIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO
3.7.	PS07 – GESTIÓN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL
3.8.	PS08 – GESTIÓN DE SECRETARIA GENERAL

I. OBJETIVO

El objetivo del presente documento es representar y documentar la secuencialidad y la interrelación de los procesos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, como el alcance de los objetivos institucionales.

II. ALCANCE

Involucra a todos los órganos y unidades orgánicas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

III. BASE NORMATIVA

- Ley N° 30220, Ley Universitaria.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica para la Implementación de la gestión por procesos de las entidades de la administración Pública.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 316-2017-SERVIR/PE, Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas.
- Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y sus modificatorias.
- Resolución Rectoral N° 5312-2019, que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2017-2022.
- Resolución Rectoral N° 8242-2021-UNJBG que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones – ROF.

IV. ÓRGANOS O UNIDADES QUE INTERVIENEN

1. Órganos de Alta Dirección:
 - 1.1. Asamblea Universitaria
 - 1.2. Consejo Universitario
 - 1.3. Rectorado
 - 1.4. Vicerrectorado Académico
 - 1.5. Vicerrectorado de Investigación
2. Órganos Especiales:
 - 2.1. Defensoría Universitaria
 - 2.2. Tribunal de Honor
 - 2.3. Comisión Permanente de Fiscalización
3. Órgano de Control Institucional:
 - 3.1. Órgano de Control Institucional
4. Administración interna: Órganos de Asesoramiento
 - 4.1. Oficina de Asesoría Jurídica
 - 4.2. Oficina de Planeamiento y Presupuesto
 - 4.2.1. Unidad de Planeamiento y Modernización
 - 4.2.2. Unidad de Presupuesto
 - 4.2.3. Unidad Formuladora
 - 4.3. Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales
 - 4.4. Oficina de Gestión de la Calidad
 - 4.5. Oficina de Comunicación e Imagen Institucional
5. Administración interna: Órganos de Apoyo

- 5.1. Dirección General de Administración
 - 5.1.1. Unidad de Recursos Humanos
 - 5.1.2. Unidad de Abastecimiento
 - 5.1.3. Unidad de Contabilidad
 - 5.1.4. Unidad de Tesorería
 - 5.1.5. Unidad Ejecutora de Inversiones
 - 5.1.6. Unidad de Servicios Generales
 - 5.1.7. Unidad de Información y Sistemas de la Información
- 5.2. Secretaría General
 - 5.2.1. Unidad de Grados y Títulos
 - 5.2.2. Unidad de Trámite Documentario y Archivo
6. Órganos de Línea:
 - 6.1. Consejo de Facultad
 - 6.2. Decanato
 - 6.2.1. Departamento Académico
 - 6.2.2. Escuela Profesional
 - 6.2.3. Unidad de Investigación
 - 6.2.4. Unidad de Posgrado
7. Órgano Dependiente al Rectorado
 - 7.1. Escuela de Posgrado
8. Órganos Dependientes al Vicerrectorado Académico
 - 8.1. Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
 - 8.2. Dirección de Bienestar Universitario
 - 8.2.1. Unidad Servicios de Salud
 - 8.2.2. Unidad del Deporte
 - 8.2.3. Unidad de Comedor Universitario
 - 8.3. Dirección de Servicios Académicos y Registro Central
 - 8.3.1. Unidad de Biblioteca
 - 8.3.2. Unidad de Laboratorios y Talleres Académicos
 - 8.4. Dirección de Admisión
9. Órganos Dependientes al Vicerrectorado de Investigación
 - 9.1. Dirección de Producción de Bienes y Servicios
 - 9.2. Dirección de Incubadora de Empresas
 - 9.3. Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica
 - 9.4. Instituto de Investigación
 - 9.4.1. Unidad de la Editorial Universitaria

V. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

5.1. Gestión por Procesos

Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencialidad a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus Interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad.

5.2. Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

5.3. Tipos de Proceso

- Operativos o misionales: Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.

- **Estratégicos:** Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- **De soporte o de apoyo:** Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.

5.4. Procedimiento

Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Si bien podrían tener equivalencia, los procedimientos tal como se conceptualizan en este punto no necesariamente son los procedimientos administrativos señalados en la Ley del Procedimiento Administrativo General.

5.5. Proveedor

Organización o persona que proporciona un producto o un servicio. Un proveedor puede ser interno o externo a la organización.

5.6. Elementos de Entrada

Necesidades y expectativas de las personas u organizaciones, las cuales ingresan al proceso para ser transformadas en los productos o servicios.

5.7. Dueño del Proceso

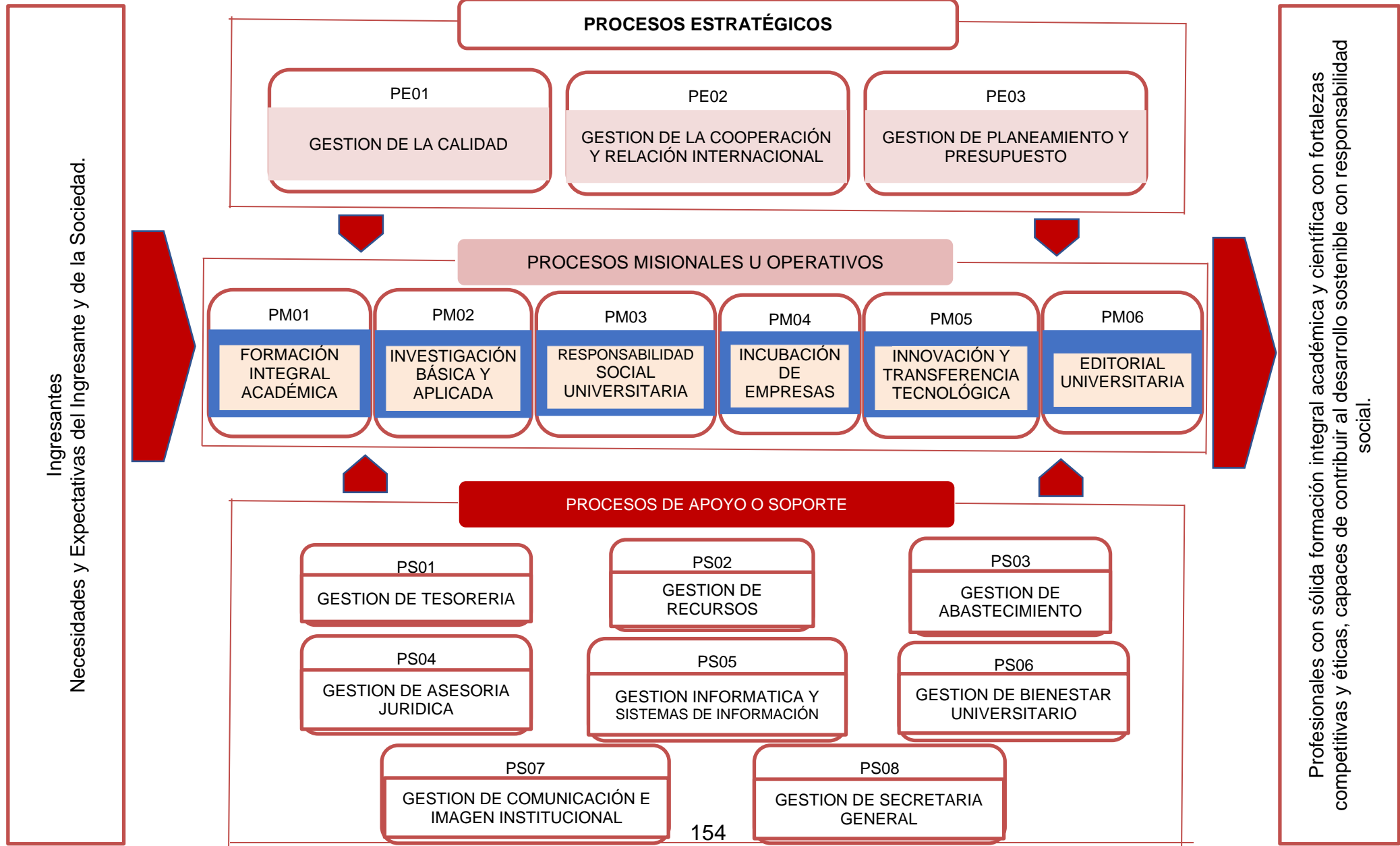
Responsable de la Dependencia que tiene responsabilidad de la totalidad o mayor cantidad de actividades de un proceso o es responsable de las actividades más relevantes del proceso, pudiendo ser responsable de más de un proceso.

5.8. Salida o producto

Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.

VI. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS NIVEL 0

MAPA DE PROCESOS – UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE



VII. INVENTARIO DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	Nº CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 0	Nº CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 1	Nº CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 2
PROCESOS ESTRATÉGICOS	PE01	GESTIÓN DE CALIDAD	PE01.01	PLANIFICACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	PE01.01.01	ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD
					PE01.01.02	GESTIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD INSTITUCIONAL
			PE01.02	GESTIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL	PE01.02.01	ELABORACIÓN, EVALUACIÓN, COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL PAMC
					PE01.02.02	SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA
			PE01.03	GESTIÓN DE CERTIFICACIONES	PE01.03.01	GESTIÓN DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD INSTITUCIONAL
					PE01.03.02	GESTIÓN DE LICENCIAMIENTO
					PE01.03.03	GESTIÓN DE ACREDITACIÓN
			PE01.04	GESTIÓN DE MEJORA CONTÍNUA	PE01.04.01	ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONTÍNUA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
					PE01.04.02	IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA MEJORA CONTÍNUA
			PE02	GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN Y RELACIÓN INTERNACIONAL	PE02.01	PLANIFICACIÓN DE LA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN
	PE02.01.02	GESTIÓN DEL PLAN ANUAL DE INTERNACIONALIZACIÓN				
	PE02.02	INTERNACIONALIZACIÓN INDIVIDUAL			PE02.02.01	RELACIONES INTERNACIONALES
					PE02.02.02	MOVILIDAD ESTUDIANTIL
					PE02.02.03	MOVILIDAD DOCENTE Y MOVILIDAD ADMINISTRATIVOS
PE02.02.04	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS DE MOVILIDAD					
PE02.03	INTERNACIONALIZACIÓN	PE02.03.01	DISEÑO DE PROGRAMAS CON DIMENSIÓN INTERNACIONAL			

				INSTITUCIONAL	PE02.03.02	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS CON DIMENSIÓN		
			PE02.04	INTERNACIONALIZACIÓN REGIONAL, SUBREGIONAL Y ENTRE	PE02.04.01	GESTIÓN DE RELACIONES INSTITUCIONALES		
	PE03	GESTIÓN DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	PE03.01	ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	PE03.01.01	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL		
PE03.01.02					ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN			
PE03.01.03					GESTIÓN POR PROCESOS			
PE03.02			PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	PE03.02.01	ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES (PEI)			
				PE03.02.02	EVALUACIÓN DE RECURSOS (POI)			
				PE03.02.03	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI Y EL POI			
PE03.03			GESTIÓN PRESUPUESTAL	PE03.03.01	PROGRAMACIÓN, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO			
				PE03.03.02	VALIDACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS CON ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL POI			
				PE03.03.03	CERTIFICACIÓN Y MODIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL			
PE03.04			PÚBLICA GESTIÓN DE INVERSIÓN	PE03.04.01	FORMULACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DE INVERSIONES			
				PE03.04.02	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE INVERSIONES E INVERSIONES IOARR			
PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES			PM01	FORMACIÓN INTEGRAL ACADÉMICA	PM01.01	GESTIÓN CURRICULAR	PM01.01.01	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES
							PM01.01.02	GESTIÓN DE PLANES DE ESTUDIO
	PM01.01.03	GESTIÓN DE PLANES DE FUNCIONAMIENTO						
	PM01.01.04	GESTIÓN DE SÍLABO, SUMILLAS, BIBLIOGRAFÍA Y Pponderados						

		PM01.02	GESTIÓN DE ADMISIÓN	PM01.02.01	PLANIFICACIÓN, ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE ADMISIÓN
				PM01.02.02	GESTIÓN DE VACANTES
				PM01.02.03	GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN
		PM01.03	GESTIÓN ACADÉMICA ADMINISTRATIVA	PM01.03.01	REGISTRO DE INGRESANTES
				PM01.03.02	GESTIÓN DE MATRÍCULA
				PM01.03.03	CONVALIDACIONES
				PM01.03.04	GESTIÓN DE CARNET UNIVERSITARIO
		PM01.04	DESARROLLO DOCENTE	PM01.04.01	GESTIÓN DE LA LABOR LECTIVA Y NO LECTIVA
				PM01.04.02	SUPERVISIÓN DE LA LABOR DOCENTE
				PM01.04.03	EVALUACIÓN DOCENTE
				PM01.04.04	GESTIÓN DE CAPACITACIÓN
				PM01.04.05	GESTIÓN DEL ASESORAMIENTO PEDAGÓGICO
		PM01.05	FORMACIÓN PROFESIONAL	PM01.05.01	GESTIÓN DE ASUNTOS ACADÉMICOS
				PM01.05.02	ENSEÑANZA - APRENDIZAJE
				PM01.05.03	GESTIÓN DE LOS RECURSOS EDUCATIVOS
		PM01.06	SEGUIMIENTO AL ESTUDIANTE	PM01.06.01	NIVELACIÓN DE INGRESANTES
				PM01.06.02	GESTIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA
				PM01.06.03	GESTIÓN PSICOPEDAGÓGICA
		PM01.07	GESTIÓN DE CERTIFICACIONES	PM01.07.01	REGISTRO Y ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS
				PM01.07.02	EMISIÓN DE CERTIFICACIONES
		PM02	INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA	PM02.01	PLANIFICACIÓN DE I+D+i+e
PM02.01.02	GESTIÓN DE FONDOS PARA LA INVESTIGACIÓN				

		PM02.02	PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO/ACTIVIDAD	PM02.02.01	GESTIÓN DE LAS PROPUESTAS DE PROYECTOS/ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN
				PM02.02.02	ELEGIBILIDAD DE PROPUESTAS
				PM02.02.03	ASIGNACIÓN DE LOS PROYECTOS SELECCIONADOS
				PM02.02.04	APROBACIÓN FORMAL DE LOS PROYECTOS SELECCIONADOS
		PM02.03	EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	PM02.03.01	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTAL
				PM02.03.02	EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN
		PM02.04	EVALUACIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO/ACTIVIDAD	PM02.04.01	EVALUACIÓN DEL PROYECTO
				PM02.04.02	CIERRE DEL PROYECTO
PM03	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	PM03.01	GESTIÓN INSTITUCIONAL	PM03.01.01	ÉTICA Y BUEN GOBIERNO INSTITUCIONAL
				PM03.01.02	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL EN EL PUESTO DE TRABAJO CON EQUIDAD E INCLUSIÓN SOCIAL
				PM03.01.03	GESTIÓN ECOEFICIENTE Y AMBIENTALMENTE RESPONSABLE
		PM03.02	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL	PM03.02.01	ENFOQUE EN LA GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD
				PM03.02.02	ACREDITACIÓN RESPONSABLE
				PM03.02.03	PROCESO DE ADMISIÓN RESPONSABLE
		PM03.03	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA INVESTIGACIÓN	PM03.03.01	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA INVESTIGACIÓN
		PM03.04	GESTIÓN DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL	PM03.04.01	VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO
				PM03.04.02	GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN SOCIAL UNIVERSITARIA
		PM04	INCUBACIÓN DE EMPRESAS	PM04.01	SENSIBILIZACIÓN
PM04.02	PRE-INCUBACIÓN			PM04.02.01	PROPUESTAS ACEPTADAS PARA EL PROCESO DE INCUBACIÓN
				PM04.03.01	EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (START-

PROCESOS DE SOPORTE			PM04.03	INCUBACIÓN		UP O SPIN-OFF) GRADUADAS DEL PROCESO DE INCUBACIÓN		
					PM04.03.02	BANCO DE PROYECTOS		
			PM04.04	POST-INCUBACIÓN	PM04.04.01	EMPRENDIMIENTOS TRADICIONALES		
					PM04.04.02	EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA		
			PM05	INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	PM05.01	GESTIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA EN REGISTRO DE PROPIEDAD	PM 05.01.01	PORTAFOLIO DE ACTIVOS INTANGIBLES
					PM05.02	GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	PM 05.02.01	CONTRATOS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
	PM 05.02.02	ACTIVOS INTANGIBLES PROTEGIDOS						
	PM06	EDITORIAL UNIVERSITARIO	PM06.01	GESTIÓN DE LA DIFUSIÓN DE PUBLICACIONES	PM 06.01.01	REVISTAS UNIVERSITARIAS INDIZADAS EN BASES DE DATOS REGIONALES Y/O INTERNACIONALES		
			PM06.02	GESTIÓN DE LA INDEXACIÓN DE LAS REVISTAS CIENTÍFICAS	PM 06.02.01	PUBLICACIONES UNIVERSITARIAS ACADÉMICAS Y DE INVESTIGACIÓN		
	PS01	GESTIÓN TESORERIA	PS01.01	PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE GASTOS	PS01.01.01	PREVISIÓN Y PLANIFICACIÓN		
					PS01.01.02	EJECUCIÓN DEL GASTO		
			PS01.02	ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS	PS01.02.01	CAPTACIÓN Y REGISTRO DE FONDOS		
PS01.02.02					OBLIGACIONES DE PAGO			
PS02			GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PS02.01	PLANIFICACIÓN DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	PS02.01.01	ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
						PS02.01.02	PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
				PS02.02	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SU DISTRIBUCIÓN	PS02.02.01	DISEÑO DE PUESTOS	
						PS02.02.02	ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS	
				PS02.03	GESTIÓN DEL EMPLEO	PS02.03.01	GESTIÓN DE LA INCORPORACIÓN	
						PS02.03.02	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS	
PS02.04	GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	PS02.04.01	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					

		PS02.05	GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN	PS02.05.01	ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES
				PS02.05.02	ADMINISTRACIÓN DE PENSIONES
		PS02.06	GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN	PS02.06.01	PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
				PS02.06.02	EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN
				PS02.06.03	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
		PS02.07	GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES	PS02.07.01	RELACIONES LABORALES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS
				PS02.07.02	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SST)
				PS02.07.03	BIENESTAR SOCIAL
				PS02.07.04	CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
				PS02.07.05	COMUNICACIÓN INTERNA
PS03	GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	PS03.01	CONTRATACIONES Y ABASTECIMIENTO	PS03.01.01	PROGRAMACIÓN DE CONTRATACIONES
				PS03.01.02	ADMINISTRACIÓN DE CONTRATACIONES
		PS03.02	GESTIÓN DE ALMACÉN Y CONTROL DE BIENES	PS03.02.01	RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE BIENES
				PS03.02.02	ENTREGA Y CONTROL DE BIENES
		PS03.03	GESTIÓN DE BIENES PATRIMONIALES	PS03.03.01	GESTIÓN DE BIENES PATRIMONIALES
PS03.05	ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS GENERALES			PS03.05.01	SERVICIOS GENERALES
				PS03.05.02	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO
PS04	GESTIÓN DE ASESORIA JURIDICA	PS04.01	GESTIÓN DE PROCESOS LEGALES	PS04.01.01	GESTIÓN DE PROCESOS LEGALES
		PS04.02	GESTIÓN DE ASESORÍA Y OPINIÓN LEGAL	PS04.02.01	EMISIÓN DE OPINIÓN LEGAL
				PS04.02.02	GESTIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PS05	GESTIÓN DE INFORMATICA Y	PS05.01	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN	PS05.01.01	DISEÑO Y PLANIFICACIÓN

	SISTEMAS DE INFORMACIÓN			PS05.01.02	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y REDES
		PS05.02	DESARROLLO DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS	PS05.02.01	DESARROLLO DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS
		PS05.03	ESTANDARIZACIÓN DE SOLUCIONES TIC's	PS05.03.01	ESTANDARIZACIÓN DE SOLUCIONES TIC's
		PS05.04	GESTIÓN DE SOPORTE Y MANTENIMIENTO	PS05.04.01	GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO
				PS05.04.02	GESTIÓN DEL SOPORTE
PS06	GESTIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	PS06.01	GESTIÓN DE AYUDA INTEGRAL UNIVERSITARIA	PS06.01.01	PLANIFICACIÓN DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO
				PS06.01.02	GESTIÓN DEL BIENESTAR FÍSICO, MENTAL Y SOCIAL DEL UNIVERSITARIO
				PS06.01.03	PROMOCIÓN DE BIENESTAR, PREVENCIÓN DE SALUD, RECREACIÓN, CULTURA, ARTE Y DEPORTE.
				PS06.01.04	GESTIÓN DE COMEDOR UNIVERSITARIO
PS07	GESTIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL	PS07.01	IMAGEN INSTITUCIONAL	PS07.01.01	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ACCIONES
				PS07.01.02	PROYECCIÓN DE LA IMAGEN Y EL PRESTIGIO DE LA UNIVERSIDAD
				PS07.01.03	PROGRAMACIÓN Y DIRECCIÓN DE LOS ACTOS PROTOCOLARES Y CEREMONIAS OFICIALES
		PS07.02	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PS07.02.01	PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
				PS07.02.02	GESTIÓN DE LA LABOR DE PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN
PS08	GESTIÓN DE SECRETARIA GENERAL	PS08.01	GRADUACIÓN Y TITULACIÓN	PS08.01.01	SUSTENTACIÓN Y APROBACIÓN
				PS08.01.02	EMISIÓN DE GRADOS Y TÍTULOS
		PS08.02	ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE TRÁMITE	PS08.02.01	DISEÑO DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN
				PS08.02.02	ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA

			PS08.03	ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE ARCHIVO	PS08.03.01	ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO ARCHIVISTICO
					PS08.03.02	CLASIFICACIÓN, SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LOS DOCUMENTOS ARCHIVADOS

VIII. FICHAS DE PROCESOS

1. PROCESOS ESTRATÉGICOS

1.1. PE01 – GESTIÓN DE CALIDAD

FICHAS DE PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Gestión de Calidad	Clasificación / Tipo	Estratégico
Código	PE01	Versión	1
Objetivo	Mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios. Teniendo como principales acciones la modernización y articulación al mercado laboral de la oferta formativa de los estudiantes como profesionales, impulsar y dirigir los procesos de mejora continua institucional en relación con los estándares de calidad internacional y el sistema de gestión integrado de la universidad.		
Responsable	Rectorado y Oficina de Gestión de la Calidad		
Áreas de participantes	Gestión de la Calidad Universitaria, Monitoreo del Egresado e Inserción Laboral, Licenciamiento, Acreditación.		
Procesos de nivel 1	Planificación de la Política de Calidad	Código	PE01.01
	Gestión de la Calidad Institucional		PE01.02
	Gestión de Certificaciones		PE01.03
	Gestión de Mejora continua		PE01.04

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Planificación de la Política de Calidad		Clasificación	Estratégico		
Código	PE01.01		Versión	1		
Objetivo	Planificar las acciones estratégicas de acuerdo a la Política de Calidad institucional basada en la modernización, contextualización y articulación al mercado laboral de la oferta formativa de los estudiantes como profesionales.					
Responsable	Oficina de Gestión de la Calidad					
Base legal/ normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) • Acuerdo N° 015-2018-CDAH. • D.S. 018-2007.ED, Reglamento de la Ley N° 28740 • D.S. 016-2015-MINEDU, Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. 					
Áreas Participantes	Gestión de la Calidad Universitaria, Monitoreo del Egresado e Inserción Laboral, Licenciamiento, Acreditación.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables de los procesos nivel 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE03 – Gestión de Planeamiento Estratégico • PE01.04.02 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • Mapa de Procesos • Reporte de Seguimiento Anual al PMCAC - PMACAD 	Elaboración y Actualización de la Política de Calidad	PE01.01.01	Oficina de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Calidad actualizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria y Sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • PE01.01.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Calidad Actualizadas • PEI 	Gestión del Plan de Gestión de Calidad Institucional	PE01.01.02	Oficina de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Calidad Institucional (PGCI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria • PE01.02.01
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores				Registros y Documentos		
<ul style="list-style-type: none"> • % de objetivos de calidad cumplidos. • Cumplimiento Anual del Plan de Gestión de Calidad Institucional 				<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Calidad actualizadas • Plan de Gestión de Calidad Institucional (PGCI) 		

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Gestión de la Calidad Institucional		Clasificación	Estratégico		
Código	PE01.02		Versión	1		
Objetivo	Mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios, planificado, ejecutado y supervisado acciones referentes a la satisfacción de la calidad universitaria.					
Responsable	Oficina de Gestión de la Calidad					
Base legal/ normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria • Estatuto de la Universidad Nacional de Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) • Acuerdo N° 015-2018-CDAH. • D.S. 018-2007.ED, Reglamento de la Ley N° 28740 • D.S. 016-2015-MINEDU, Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. 					
Áreas Participantes	Gestión de la Calidad Universitaria, Monitoreo del Egresado e Inserción Laboral, Licenciamiento, Acreditación.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables de los procesos nivel 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE01.01.02 • PE03 – Gestión de Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Calidad Institucional <ul style="list-style-type: none"> • PEI 	Elaboración, Evaluación, Coordinación y Supervisión del PAMC	PE01.02.01	Oficina de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Plan anual de Mejora Continua (PAMC) 	<ul style="list-style-type: none"> • PE01.02.02 • Comunidad Universitaria
<ul style="list-style-type: none"> • PE01.02.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Mejora continua (PAMC) 	Satisfacción de la calidad Universitaria	PE01.02.02	Oficina de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mediación de la satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • PE.01.04
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores				Registros y Documentos		
<ul style="list-style-type: none"> • % de estudiantes del último año satisfechos con la calidad del programa curricular • % de deserción de los estudiantes durante los dos primeros años académicos de la universidad 				<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Mejora Continua (PAMC) • Informe de mediación de satisfacción 		

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Gestión de Certificaciones		Clasificación	Estratégico		
Código	PE01.03		Versión	1		
Objetivo	Mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios, planificado, ejecutado y supervisado acciones referentes a la satisfacción de la calidad universitaria.					
Responsable	Oficina de Gestión de la Calidad					
Base legal/ normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria • Estatuto de la Universidad Nacional de Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) • Acuerdo N° 015-2018-CDAH • D.S. 004-2013-PMC, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública • D.S. 123-2018, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública • D.S. 018-2007.ED, Reglamento de la Ley N° 28740 • D.S. 016-2015-MINEDU, Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, el modelo de Licenciamiento y su implementación en el Sistema Universitario Peruano, Elaborado por SUNEDU. • Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad • Norma Internacional ISO 21001:2018 Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas • Norma Internacional ISO OHSAS 18001 • Norma Internacional ISO Certificados 14001 					
Áreas Participantes	Gestión de la Calidad Universitaria, Monitoreo del Egresado e Inserción Laboral, Licenciamiento, Acreditación.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables de los procesos nivel 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • ISO • PE03 – Gestión de Planeamiento y Presupuesto • PE01.02 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos SGC • Mapa de Procesos • Plan de Gestión de Calidad Institucional (PGCI) 	Gestión de Certificación de Calidad Institucional	PE01.03.01	Oficina de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión de calidad implementado 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria

<ul style="list-style-type: none"> • SUNEDU • PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto • PE01.02 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones Básicas de calidad (CBC) • Mapa de Procesos • Plan de Gestión de Calidad Institucional (PGCI) 	Gestión de Licenciamiento	PE01.03.02	Sección de Licenciamiento, Oficina de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamiento Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria
<ul style="list-style-type: none"> • Entidades Acreditadoras • PE03- Gestión de Planeamiento y Presupuesto • PE01.02 	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares y/o criterios de Calidad • Mapa de procesos • Plan de Gestión de Calidad Institucional (PGCI) 	Gestión de Acreditación	PE01.03.03	Sección de Acreditación, Oficina de Gestión de la Calidad	Acreditación por programas de estudio	Comunidad Universitaria
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • % de escuelas profesionales acreditadas • % de avance de proceso de licenciamiento • % de cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad de docentes para la obtención de la licencia de funcionamiento emitida por SUNEDU • % de metas cumplidas en relación a lo planificado (SGI) • % de avance en la implementación sostenible del proceso de acreditación de calidad del SINEACE 			<ul style="list-style-type: none"> • Informe de avance en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad Institucional • Licencia Institucional otorgada por SUNEDU • Acreditación de programas de Estudio otorgados por las entidades acreditadoras correspondientes 			

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Gestión de Mejora Continua		Clasificación		Estratégico	
Código	PE01.04		Versión		1	
Objetivo	Controlar y evaluar acciones permanentes de mejora continua en base a la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de la calidad					
Responsable	Oficina de Gestión de la Calidad					
Base legal/ normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D.S. 004-2013-PMC, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública • Directiva 002-2017-SERVIR/GDSRH, Normas para la elaboración del mapeo de procesos y el plan de mejoras de las entidades públicas en proceso de transito 					
Áreas Participantes	Gestión de la Calidad Universitaria, Monitoreo del Egresado e Inserción Laboral, Licenciamiento, Acreditación.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables de los procesos nivel 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE03 – Gestión de Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • Plan de Gestión de Calidad Institucional • Plan Anual de Mejora Continua (PAMC) • Mapa de Procesos • Medición de Satisfacción 	Elaboración Plan Anual de Mejora Continua Académica y Administrativa	PE01.04.01	Oficina de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Mejora Continua Académica – Administrativa (PMCAC-PMCAD) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria • PE01.04.02
<ul style="list-style-type: none"> • PE01.04.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Mejora Académica – Administrativa (PMCAC – PMCAD) 	Implementación, Evaluación y seguimiento de la Mejora Continua	PE01.04.02	Oficina de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de Seguimiento Anual PMCAC - PMCAD 	<ul style="list-style-type: none"> • PE01.01.01
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores				Registros y Documentos		
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de los usuarios • % de planes de mejora declarados en el POI ejecutados 				<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Mejora Académica – Administrativa (PMCAC – PMCAD) • Reporte de seguimiento Anual al PMCAC - PMCAD 		

PE02 – GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN Y RELACIÓN INTERNACIONAL

FICHAS DE PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Gestión de la Cooperación y Relación Internacional	Clasificación / Tipo	Estratégico
Código	PE02	Versión	1
Objetivo	Coordinar las políticas de Internacionalización de la Universidad, así como promover la formulación de convenios y relaciones nacionales e internacionales, difundiendo la movilidad estudiantil y docente a favor del intercambio tecnológico, cultural y científico en los programas de formación profesional e inserción laboral.		
Responsable	Rectorado y Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales		
Áreas de participantes	Cooperación Nacional e Internacional, Movilidad Universitaria, Becas y Pasantías, Decanato – Escuelas Profesionales		
Procesos de nivel 1	Planificación de la Política de Internacionalización	Código	PE02.01
	Internacionalización Individual		PE02.02
	Internacionalización Institucional		PE02.03
	Internacionalización regional, subregional y entre regiones		PE02.04

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Planificación de la Política de Internacionalización		Clasificación / Tipo		Estratégico	
Código	PE02.01		Versión		1	
Objetivo	Planificar las acciones estratégicas de acuerdo a la Política de Calidad Institucional basada en la modernización, contextualización y articulación al mercado laboral de la oferta formativa de los estudiantes como profesionales.					
Responsable	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales					
Base legal / Normativa Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria • Estatuto de la Universidad Nacional de Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas de participantes	Cooperación Nacional e Internacional, Movilidad Universitaria, Becas y Pasantías, Decanato – Escuelas Profesionales					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE03 – Gestión de Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI 	Elaboración y Actualización de la Política de Internacionalización	PE02.01.01	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Internacionalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria • PE02.01.02
<ul style="list-style-type: none"> • PE02.01.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Internacionalización • PEI 	Gestión del Plan Anual de Internacionalización	PE02.01.02	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Plan anual de Internacionalización 	<ul style="list-style-type: none"> • PE02.02 • PE02.03
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores				Registros y Documentos		
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de la Política de Internacionalización • Cumplimiento anual del Plan Anual de Internacionalización 				<ul style="list-style-type: none"> • Política de Internacionalización • Plan anual de internacionalización 		

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Internacionalización Individual		Clasificación		Estratégico	
Código	PE02.02		Versión		1	
Objetivo	Promover la movilidad academia y estudiantil referida a los estudiantes, profesores e investigadores con la finalidad de mejorar y conservar la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los programas, entre otros					
Responsable	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales					
Base legal / Normativa Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas de participantes	Cooperación Nacional e Internacional, Movilidad Universitaria, Becas y Pasantías, Decanato – Escuelas Profesionales					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE02.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Internacionalización 	Relaciones Internacionales	PE02.02.01	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios y relaciones Internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria • PE02.01.02
<ul style="list-style-type: none"> • PE02.02.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios y relaciones Internacionales • Plan Anual de Internacionalización 	Movilidad Estudiantil	PE02.02.02	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad estudiantil ejecutada • Informe académico Estudiantil 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes de la Universidad Nacional
<ul style="list-style-type: none"> • PE02.02.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios y relaciones Internacionales • Plan Anual de Internacionalización 	Movilidad Docente y Movilidad de Administrativos	PE02.02.03	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad Docente ejecutada • Movilidad de Administrativos ejecutada • Informe académico docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes de la Universidad Nacional
<ul style="list-style-type: none"> • PE02.02.02 • PE02.02.03 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Movilidad Estudiantil 	Evaluación y seguimiento a los	PE02.02.04	Oficina de Cooperación y	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de evaluación de movilidad estudiantil y docente 	<ul style="list-style-type: none"> • PE02.01

	<ul style="list-style-type: none"> Programas de Movilidad Docente 	programas de Movilidad		Relaciones Internacionales		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> Número de estudiantes movilizados Número de docentes movilizados Rendimiento Académico de estudiantes después de la movilidad Productividad docente después de la movilidad 			<ul style="list-style-type: none"> Actas de convenios y relaciones internacionales Informes de movilidad estudiantil y docente ejecutada Informe académico estudiantil Informe académico docente Reportes de evaluación de movilidad estudiantil y docente 			

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Internacionalización Institucional			Clasificación	Estratégico	
Código	PE02.03			Versión	1	
Objetivo	Promover la Internacionalización en los planes de estudio, currículo, diseño de programas que incorporan la dimensión internacional para proporcionar a los estudiantes una formación universal e intercultural en determinadas disciplinas, así como la realización de proyectos de investigación y/o desarrollo institucional.					
Responsable	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales					
Base legal / Normativa Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas de participantes	Cooperación Nacional e Internacional, Movilidad Universitaria, Becas y Pasantías, Decanato – Escuelas Profesionales					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE02.01 • PE02.02 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Internacionalización • Convenios y relaciones Internacionales 	Diseño de Programas con Dimensión Internacional	PE02.03.01	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Programas con Dimensión Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria
<ul style="list-style-type: none"> • PE02.03.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas con dimensión internacional 	Evaluación y seguimiento a los programas con Dimensión Internacional	PE02.03.02	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de evaluación y planes de mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectorado • PE02.01
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores				Registros y Documentos		
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de los programas de dimensión internacional • Nivel de impacto de los programas de dimensión Internacional 				<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de programas con dimensión Internacional • Reportes de evaluación y planes de mejora continua 		

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Internacionalización regional, subregional y entre regiones		Clasificación / Tipo		Estratégico	
Código	PE02.04		Versión		1	
Objetivo	Gestionar los programas multilaterales en los que se desarrolla el aprendizaje de idiomas, la vinculación universidad – empresa y la movilidad estudiantil, de personal académico y de profesionales					
Responsable	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales					
Base legal / Normativa Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas de participantes	Cooperación Nacional e Internacional, Movilidad Universitaria, Becas y Pasantías, Decanato – Escuelas Profesionales					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE02.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Internacionalización 	Gestión de Relaciones Institucionales	PE02.04.01	Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios Interinstitucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Número de convenios de interinstitucionales 			<ul style="list-style-type: none"> • Actas de convenios interinstitucionales 			

PE03 – GESTIÓN DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

FICHAS DE PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Gestión de Planeamiento y Presupuesto	Clasificación / Tipo	Estratégico
Código	PE03	Versión	1
Objetivo	Establecer, gestionar y supervisar los procesos de planificación institucional e inversión pública de la Universidad articulados al proceso de modernización del Estado		
Responsable	Alta Dirección – Rectorado y Oficina de Planeamiento y Presupuesto		
Áreas de participantes	Unidad de Planeamiento y Modernización, Unidad de Presupuesto, Unidad Formuladora		
Procesos de nivel 1	Elaboración y actualización de Documentos de Gestión y Organización Institucional	Código	PE03.01
	Planeamiento estratégico y Operativo		PE03.02
	Gestión Presupuestal		PE03.03
	Gestión de Inversión Pública		PE03.04

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Elaboración y actualización de Documentos de Gestión y Organización Institucional		Clasificación	Estratégico		
Código	PE03.01		Versión	1		
Objetivo	Elaborar, actualizar, revisar y optimizar los documentos de gestión y normatividad interna en concordancia con las políticas y plan de desarrollo de la universidad.					
Responsable	Oficina de Planeamiento y Presupuesto					
Base legal / Normativa Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°27658, Ley marco de Modernización de la Gestión del Estado • D.S. N°030-2002 PCM, Que aprueba el Reglamento de la Ley N°27658 • D.S. 004-2013-PMC, Política Nacional de Modernización de la Gestión Publica • D.S. 123-2018-PMC Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Publica • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas de participantes	Unidad de Planeamiento y Modernización, Consejo Universitario, Unidades Orgánicas					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PE03.02	• PEI	Evaluación y Análisis Organizacional	PE03.01.01	Unidad de Planeamiento y Modernización	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico en base a la Modernización de la Gestión 	• PE03.01.02
• PE03.01.01	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico en base a la Modernización de la Gestión 	Elaboración, Actualización y Aprobación de documentos de Gestión	PE03.01.02	Unidad de Planeamiento y Modernización	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de Gestión Actualizados 	• Comunidad Universitaria
<ul style="list-style-type: none"> • PE03.02 • PE03.01.02 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • Documentos de Gestión 	Gestión de Procesos	PE03.01.03	Unidad de Planeamiento y Modernización	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de la comunidad universitaria 	• Comunidad Universitaria
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

<ul style="list-style-type: none">• % de participación en la elaboración o actualización de las Política de Modernización de Gestión Pública.• Tiempo promedio de elaboración y aprobación de instrumentos de gestión.	<ul style="list-style-type: none">• Diagnostico en base a la Modernización de la Gestión• Documentos de Gestión Actualizados
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Planeamiento Estratégico y Operativo		Clasificación	Estratégico		
Código	PE03.02		Versión	1		
Objetivo	Gestión de los procesos de planificación institucional, formulación y evaluación del presupuesto					
Responsable	Oficina de Planeamiento y Presupuesto					
Base legal / Normativa Académica	<ul style="list-style-type: none"> • D. leg. 1440 del Sistema Nacional de Presupuesto Publico • Directiva 001-2017 CEPLAN/CD, Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, guía para el Planeamiento institucional modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°0016-2019/CEPLAN/PCD • Directiva 001-2019-EF/63.01, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de inversiones • Directiva 001-2019-EF/50.01, Directiva para la Ejecución presupuestal • Directiva N°005-2012-EF/50.01, Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los presupuestos institucionales de las entidades del gobierno nacional y gobiernos regionales para el año fiscal, concordante con la Resolución Directoral N°019-2016-EF/50.01 					
Áreas de participantes	Unidad de Planeamiento y Modernización y Unidades Orgánicas.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico integral de la realidad • PEI vigente 	Elaboración y Actualización de Políticas y estrategias institucionales (PEI)	PE03.02.01	Alta Dirección (Rector)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico Institucional actualizado (PEI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Orgánicas • CEPLAN • Comunidad Universitaria, Sociedad.
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina Planeamiento y Presupuesto • Unidades Orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades operativas adscritas a las Acciones estratégicas priorizadas del PEI por objeto estratégico Institucional 	Evaluación de Recursos (POI)	PE03.02.02	Alta dirección (Rector)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Costo (Unidades Orgánicas)
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario de presentación de reportes de seguimiento a los planes institucionales 	Seguimiento y Evaluación del PEI y el POI	PE03.02.03	Unidad de Planeamiento y Modernización	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de seguimiento anual para el PEI y trimestral para el POI 	<ul style="list-style-type: none"> • CEPLAN • Alta Dirección

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO	
INDICADORES	REGISTROS Y DOCUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • % de cumplimiento de los Objetivos del Plan Estratégico Institucional • % de cumplimiento de las Actividades del Plan Operativo Institucional • % de Ejecución del POI por unidad Orgánica 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico institucional actualizado (PEI) • Plan operativo institucional • Reporte del Informe de Evaluación Anual para el PEI y trimestral para el POI

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Gestión Presupuestal		Clasificación	Estratégico		
Código	PE03.03		Versión	1		
Objetivo	Conducir el proceso Presupuestario de la Entidad, así como coordinar y controlar la información de ejecución de ingresos y gastos autorizados en los presupuestos y sus modificaciones, los que constituyen el marco límite de los créditos presupuestarios aprobados					
Responsable	Oficina de Planeamiento y Presupuesto					
Base legal / Normativa Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año fiscal • D. leg. 1440 del Sistema Nacional de Presupuesto Público • Directiva 001-2019-EF/50.01, Directiva para la Ejecución presupuestal 					
Áreas de participantes	Unidad de Presupuesto, Unidades Orgánicas					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE03.02 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • POI • Cuadro Multianual de Necesidades 	Programación, Formulación y Aprobación del Presupuesto Institucional	PE03.03.01	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de Presupuesto Multianual • Presupuesto Institucional Apertura (PIA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Presupuesto Público (MEF) • Dirección General de Administración • Unidades Orgánicas <ul style="list-style-type: none"> • PE03.03.03
<ul style="list-style-type: none"> • Unidades orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de Ejecución Presupuestal 	Validación y/o actualización de requerimientos con actividades operativas del POI	PE03.03.02	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento validado 	<ul style="list-style-type: none"> • PE03.03.03
<ul style="list-style-type: none"> • PE03.03.01 • PE03.03.02 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto Institucional Apertura (PIA) • Requerimiento Validado 	Certificación y Modificación del Presupuesto Institucional	PE03.03.03	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto Institucional Modificado (PIM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Presupuesto Público (MEF)
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						

Indicadores	Registros y Documentos
<ul style="list-style-type: none">• % ejecución del presupuesto asignado al pliego	<ul style="list-style-type: none">• Propuesta de Presupuesto Multianual• Presupuesto Institucional Apertura (PIA)• Presupuesto Institucional Modificado (PIM)

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Gestión de Inversión Pública			Clasificación	Estratégico	
Código	PE03.04			Versión	1	
Objetivo	Programar, Formular y evaluar, ejecutar y realizar seguimiento de las inversiones públicas para el desarrollo institucional					
Responsable	Oficina de Planeamiento y Presupuesto					
Base legal / Normativa Académica	<ul style="list-style-type: none"> D. S. 242-2018-EF, TUO del D. Leg. 1432 que modifica el D. Leg 1252, que crea el sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N°27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. D. S. 284-2018-EF, que aprueba el reglamento del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones con los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público. Resolución Directoral N°001-2019-EF-6301, que aprueba la directiva general del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de inversiones con los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público. Resolución Directoral N°004-2019-EF-63.01 que aprueba la guía general de identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión, lineamientos para la identificación y registro de la IOARR. 					
Áreas de participantes	Alta Dirección, Unidad Formuladora y Unidades Orgánicas					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> SINPLAN Unidad Formuladora 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos nacionales, regionales y locales Diagnóstico de situación de brechas en infraestructura o de acceso a servicios públicos 	Formulación de la Programación Multianual de Inversiones	PE03.04.01	Unidad Formuladora / Oficina de Programación Multianual de Inversiones (MINEDU)	<ul style="list-style-type: none"> Programación Multianual de Inversiones aprobada 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (MEF) PE03.04.02.
<ul style="list-style-type: none"> PE03.04.01 	<ul style="list-style-type: none"> Programación Multianual de Inversiones aprobada (Inversiones aprobadas en el PMI) 	Formulación y Evaluación de inversiones e inversiones IOARR	PE03.04.02	Unidad Formuladora	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones declaradas viables o aprobadas 	<ul style="list-style-type: none"> Unidad Ejecutora de Inversiones

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO	
Indicadores	Registros y Documentos
<ul style="list-style-type: none"> • Avance financiero de los proyectos declarados viables 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación Multianual de Inversión Aprobada • Inversiones declaradas viables o aprobadas

PROCESOS MISIONALES

PM01 - FORMACIÓN INTEGRAL ACADÉMICA

FICHA DE PROCESOS NIVEL 0			
Nombre:	Formación Integral Académica	Clasificación/tipo	Misional
Código:	PM01	Versión:	1
Objetivo:	Asegurar una formación integral de excelencia, competente en un marco de equidad, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región y del país.		
Responsable	Vicerrectorado Académico		
Áreas participantes	Consejo Universitario, Dirección Universitaria de Formación Académica, Dirección Bienestar Universitario, Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Dirección de Servicios Académicos y Registro Central, Dirección de Admisión, Escuela de Posgrado, Unidades Orgánicas		
Proceso de nivel 1	Gestión Curricular	Código	PM01.01
	Gestión de Admisión		PM01.02
	Gestión Académica Administrativa		PM01.03
	Desarrollo Docente		PM01.04
	Formación Profesional		PM01.05
	Seguimiento al Estudiante		PM01.06
	Gestión de Certificaciones		PM01.07

Ficha de Proceso Nivel 1						
Nombre	Gestión Curricular		Clasificación	Misional		
Código	PM01.01		Versión	1		
Objetivo	Gestionar los planes de estudio, cuadros de equivalencias y planes de funcionamiento de las diferentes escuelas profesionales y escuela de posgrado.					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas Participantes	Consejo Universitario, Consejo de Facultad, Dirección Bienestar Universitario, Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Dirección de Servicios Académicos y Registro Central, Dirección de Admisión, Escuelas Profesionales Pregrado - Posgrado,					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto • PM01.02 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • Cronograma de actividades de admisión 	Planificación de Actividades	PM01.01.01	Vicerrectorado Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de Actividades académicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria y Sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado Académico 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de Estudio del periodo anterior 	Gestión de Planes de Estudio	PM01.01.02	Escuelas Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Estudios • Cuadro de Equivalencias 	<ul style="list-style-type: none"> • PM01.01.01
<ul style="list-style-type: none"> • PM01 01.02 • Departamentos Académicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Estudios • Prerrequisitos y Equivalencias • Registro de asignatura responsable y horarios 	Gestión de Planes de Funcionamiento	PM01.01.03	Escuelas Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • PM01.01.01
<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas Profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos y Metodología para la elaboración de requisitos 	Gestión de Sílabo, Sumillas, bibliografía y pesos ponderados	PM01.01.04	Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Sílabo • Sumillas • Bibliografía • Pesos ponderados 	<ul style="list-style-type: none"> • PM01.01.01
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

<ul style="list-style-type: none"> •% de estudiantes que culminan dentro de los años establecidos por la carrera profesional •% de escuelas profesionales que aplican currículo por competencias. •% de asignaturas que incorporan la investigación formativa (enseñanza basada en proyectos) 	<ul style="list-style-type: none"> •Cronograma de Actividades académicas •Plan de Estudios •Cuadro de Equivalencias •Plan de Funcionamiento •Sílabo, Sumillas, Bibliografía, Pesos ponderados
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ficha de Proceso Nivel 1						
Nombre	Gestión de Admisión			Clasificación	Misional	
Código	PM01.02			Versión	1	
Objetivo	Planificar, dirigir, ejecutar y evaluar los procesos de selección de postulantes para el alcance de una vacante en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. 					
Áreas Participantes	Consejo Universitario, Dirección Bienestar Universitario, Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Dirección de Servicios Académicos y Registro Central, Dirección de Admisión, Consejo de Facultad, Escuelas Profesionales Pregrado Posgrado, Departamentos académicos					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PEO2.02 • PM01.02.02 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos correspondientes de acuerdo al PEI • Número de Vacantes 	Planificación, Elaboración y Actualización de las Políticas de Admisión	PM01.02.01	Dirección de Admisión	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de admisión • Reglamento de admisión <ul style="list-style-type: none"> • Prospecto • Cronograma de actividades de admisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado Académico • Alta dirección • Sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • Facultades 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de N° de Vacantes para procesos de selección 	Gestión de Vacantes	PM01.02.02	Consejo Universitario	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Vacantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Admisión

<ul style="list-style-type: none"> • PM01.02.01 • Postulantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Admisión • Cronograma de actividades • Requisitos para optar a un proceso de selección 	Gestión de los Procesos de Selección	PM01.02.03	Dirección de Admisión	<ul style="list-style-type: none"> • Vacantes cubiertas de acuerdo a los procesos de selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Vicerrectorado Académico
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de procesos de admisión de acuerdo al cronograma de actividades en base al año académico en curso • Número de vacantes establecidas por programas profesionales • Número de ingresantes por programas profesionales • % de vacantes cubiertas aptas para la matrícula de ingresantes 			<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de admisión • Reglamento de admisión • Prospecto • Cronograma de actividades de admisión • Vacantes cubiertas de acuerdo a los procesos de selección 			

Ficha de Proceso Nivel 1						
Nombre	Gestión Académica Administrativa		Clasificación		Misional	
Código	PM01.03		Versión		1	
Objetivo	Gestionar los distintos procesos de matrícula, convalidaciones y la gestión del carnet universitario.					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas Participantes	Dirección Admisión, Dirección Bienestar Universitario, Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Dirección de Servicios Académicos y Registro Central, Escuelas Profesionales Pregrado - Posgrado, Departamentos académicos.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
• Dirección de Admisión	• Listado de Ingresantes	Registro de Ingresantes	PM01.03.01	Vicerrectorado Académico	• Constancia de Ingreso	• Estudiantes
• Estudiantes	• Expediente de Ingresantes • Recibo de Pago de acuerdo al procedimiento a realizar	Gestión de Matrícula	PM01.03.02	Vicerrectorado Académico /Escuelas Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Constancia de matrícula • Reactualización de matrícula • Reserva de matrícula • Modificación de matrícula • Retiro de matrícula • Anulación de matrícula 	
• Estudiantes	• Expediente de Convalidaciones • Recibo	Convalidaciones	PM01.03.03	Vicerrectorado Académico /Escuelas Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Convalidación • Modificación de matrícula 	
• SUNEDU	• Carnet Universitario	Gestión de Carnet Universitario	PM01.03.04	Vicerrectorado Académico	• Registro de Entrega Carnet Universitario	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

• Tiempo promedio de atención de trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Constancia de Ingreso • Registro de trámites académicos
-------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nombre	Desarrollo Docente			Clasificación	Misional	
Código	PM01.04			Versión	1	
Objetivo	Gestionar los procesos referentes al desarrollo integral del docente universitario, en consecuencia, a la mejora continua de sus habilidades pedagógicas, fortaleciendo la formación integral del estudiante.					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Base Legal / Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas Participantes	Dirección Bienestar Universitario, Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Dirección de Servicios Académicos y Registro Central, Dirección de Admisión, Escuelas Profesionales Pregrado - Posgrado, Departamentos académicos.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
• Unidad de Recursos Humanos	• Base de Datos - Docentes Actualizada	Gestión de la labor lectiva y no lectiva	PM01.04.01	Departamento Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asignación de labor lectiva y no lectiva • Registro de carga lectiva y no lectiva • Registro de cumplimiento de 	• Vicerrectorado Académico
• PM01.04.01	• Consolidado de asignación lectiva	Supervisión de la labor docente	PM01.04.02	Departamento Académico/Escuela Profesional	• Informe de Supervisión Docente	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas Profesionales • Departamentos

• PM01.04.01	• Consolidado de asignación lectiva	Evaluación docente	PM01.04.03	Departamento Académico/Escuela Profesional	• Encuestas de evaluación docente	• Departamento Académico • Docentes
• Departamento Académico • Docentes	• Plan Operativo Anual	Gestión de Capacitación	PM01.04.04	Unidad de Recursos Humanos	• Registro de Capacitaciones • Informe de Capacitaciones	• Departamento Académico • Docentes
• Departamento Académico • Docentes	• Plan Operativo Anual	Gestión del Asesoramiento Pedagógico	PM01.04.05	Departamento Académico/Escuela Profesional	• Actividades de Asesoramiento Pedagógico	• Docentes
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores				Registros y Documentos		
<ul style="list-style-type: none"> • % de docentes con título de Maestro o Doctor a tiempo completo • Número de docentes capacitados y actualizados por la universidad • % de estudiantes del último año satisfechos con el desempeño de los docentes • Nivel de cumplimiento de la labor lectiva y no lectiva 				<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asignación de labor lectiva y no lectiva • Registro de carga lectiva y no lectiva • Registro de cumplimiento de labor lectiva y no lectiva • Informe de Supervisión Docente • Informe de encuestas de evaluación docente • Registro de Capacitaciones 		

Ficha de Proceso Nivel 1						
Nombre	Formación Profesional			Clasificación	Misional	
Código	PM01.05			Versión	1	
Objetivo	Brindar un servicio integro de formación integral continuo y enfocado a las necesidades de los estudiantes.					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. 					
Áreas Participantes	Dirección Bienestar Universitario, Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Dirección de Servicios Académicos y Registro Central, Dirección de Admisión, Escuelas Profesionales Pregrado - Posgrado.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
• PM01.03	• Listado de Estudiantes matriculados ingresantes	Gestión de Asuntos Académicos	PM01.05.01	Vicerrectorado Académico	• Actividades de Propedéutica	• Estudiantes
<i> <ul style="list-style-type: none"> • PM01.01.04 • PM01.03 	<ul style="list-style-type: none"> • Sílabo • Listado de Estudiantes matriculados 	Enseñanza - Aprendizaje	PM01.05.02	Escuelas Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Formación Integral • Control de asistencia • Registro de evaluación continua • Registro de Exámenes • Modificación parcial de notas • Planillas de notas 	
<ul style="list-style-type: none"> • PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto • Escuelas Profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • Plan Operativo Anual 	Gestión de los Recursos Educativos	PM01.05.03	Vicerrectorado Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Recursos Educativos • Servicio sostenido de información documental y virtual 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

<ul style="list-style-type: none">• % de estudiantes satisfechos con el nivel formativo que oferta estudios generales• Número de programas de formación especializada dirigida para los actores del proceso educativo• Número de eventos con las TIC	<ul style="list-style-type: none">• Informe de Actividades de Propedéutica• Registro de evaluación continua• Registro de Exámenes• Planillas de notas
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ficha de Proceso Nivel 1						
Nombre	Seguimiento al Estudiante			Clasificación	Misional	
Código	PM01.06			Versión	1	
Objetivo	Supervisar, evaluar y monitorear los procedimientos y programas correspondientes a la formación integral universitaria, teniendo como enfoque el cierre de brechas, la formación complementaria y el apoyo psicopedagógico.					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. 					
Áreas Participantes	Dirección Bienestar Universitario, Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Dirección de Servicios Académicos y Registro Central, Dirección de Admisión, Escuelas Profesionales Pregrado - Posgrado.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
• Departamento Académico	• Análisis de brechas respecto a los ingresantes	Nivelación de Ingresantes	PM01.06.01	Escuelas Profesionales	• Reportes de Nivelación y seguimiento al estudiante	• Ingresantes
• Dirección de Servicios Académicos y Registro Central	• Plan Anual de actividades de formación complementaria	Gestión de Formación Complementaria	PM01.06.02	Unidad de Laboratorios y Talleres Académicos	• Actividades de Formación Complementaria en los distintos campos de la formación integral	• Estudiantes
• Departamento Académico	• Plan y Cronograma de actividades de tutoría por escuela profesional	Gestión Psicopedagógica	PM01.06.03	Escuelas Profesionales	• Tutoría	♦ Estudiantes
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

EV

<ul style="list-style-type: none"> • % de deserción de los estudiantes durante los dos primeros años académicos de la universidad • % de estudiantes que participan en las actividades académicas complementarias por año • % de estudiantes del último año satisfechos con los servicios educacionales complementarios promovidos 	<p>Reportes de Nivelación y seguimiento al estudiante. Informe de Actividades de Formación Complementaria en los distintos campos de la formación integral. Informe de actividades de Tutoría.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ficha de Proceso Nivel 1						
Nombre	Gestión de Certificaciones			Clasificación	Misional	
Código	PM01.07			Versión	1	
Objetivo	Gestionar los procesos de emisión de constancias y certificaciones permanentes.					
Responsable	Dirección de Servicios Académicos y Registro Central					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas Participantes	Unidad de Biblioteca, Unidad de Laboratorios y Talleres Académicos, Escuelas Profesionales Pregrado - Posgrado.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PM01.05.03 • Escuelas Profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Planillas de notas • Información de bibliotecas 	Registro y Actualización de Base de Datos	PM01.07.01	Unidad de Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos académica (Sistema Académico) 	<ul style="list-style-type: none"> • PM01.07.02
<ul style="list-style-type: none"> • PM01.07.01 • Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos académica (Sistema Académico) • Recibo de pago de acuerdo al trámite 	Emisión de Certificaciones	PM01.07.02	Unidad de Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Constancia de biblioteca 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Número de certificaciones emitidas • Tiempo promedio de atención de tramites de certificaciones 			<ul style="list-style-type: none"> • Informe de certificaciones emitidas 			

PM02 – INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA

FICHAS DE PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Investigación Básica y Aplicada	Clasificación / Tipo	Misional
Código	PM02	Versión	1
Objetivo	Fomentar la investigación formativa y aplicada, en sus diferentes modalidades y siguiendo las recomendaciones éticas en investigación, así como promover la captación de financiamiento para la investigación.		
Responsable	Vicerrectorado Investigación y Instituto de Investigación		
Áreas de participantes	Consejo Universitario, Dirección Innovación y Transferencia Tecnología, Dirección de Producción de Bienes y Servicios, Dirección de Incubadora de Empresas, Instituto de Investigación, Unidad de Editorial Universitario.		
Procesos de nivel 1	Planificación de I+D+i+e	Código	PM02.01
	Planificación de la Ejecución del Proyecto/Actividad		PM02.02
	Ejecución de la Investigación		PM02.03
	Evaluación y cierre del Proyecto/Actividad		PM02.04

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Planificación de I+D+i+e		Clasificación / Tipo		Misional	
Código	PM02.01		Versión		1	
Objetivo	Gestionar la planificación estratégica según la política General de Investigación, elaborar los planes de investigación y la gestión de los fondos concursables					
Responsable	Instituto de Investigación					
Base legal / Normativa Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D.S. 032-2007-ED, TUO de la ley N°28303, Marco de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica • D.S. 020-2010-ED, Reglamento del TUO de la ley N°28303 • Ley N° 30114, vigésima disposición complementaria final 					
Áreas de participantes	Estrategias para la Promoción y Proyección de la Investigación, Gestión de Proyectos de Investigación, Unidad de Editorial Universitario y Unidades Orgánicas.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE03 – Gestión de Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • Stakeholders 	Planificación Estratégica de I+D+i+e	PM02.01.01	Vicerrectorado de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Política general de I+D+i+e • Programa de actividades de investigación • Planes de Investigación corto, mediano y largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • PM02.01.02
<ul style="list-style-type: none"> • PM02.01.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Política general de I+D+i+e • Programa de actividades de Investigación corto, mediano y largo plazo 	Gestión de Fondos para la investigación	PM02.01.02	Vicerrectorado de Investigación (Comité Técnico)	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos para la investigación, externos e internos • Bases de los Fondos para la investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Cumplimiento del Plan Anual de Investigación 			<ul style="list-style-type: none"> • Política general de I+D+i+e • Informe de actividades de investigación • Planes de Investigación corto, mediano y largo plazo 			

	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de fondos para la investigación, externos e internos • Bases de los fondos para la investigación
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Planificación de la Ejecución del Proyecto/Actividad		Clasificación / Tipo		Misional	
Código	PM02.02		Versión		1	
Objetivo	Evaluar y designar los proyectos de Investigación que serán aprobados para su ejecución					
Responsable	Instituto de Investigación					
Base legal / Normativa Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria • Estatuto de la Universidad Nacional • D.S. 032-2007-ED, TUO de la ley N°28303, Marco de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica • D.S. 020-2010-ED, Reglamento del TUO de la ley N°28303 • Ley N° 30114, vigésima disposición complementaria final 					
Áreas de participantes	Estrategias para la Promoción y Proyección de la Investigación, Gestión de Proyectos de Investigación, Unidad de Editorial Universitario y Unidades Orgánicas.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • PM02.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de Proyectos/Actividades de Investigación • Bases de los fondos para la Investigación 	Gestión de las propuestas de Proyectos/Actividades de Investigación	PM02.02.01	Instituto de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de Expedientes de Postulación 	<ul style="list-style-type: none"> • PM02.02.02
<ul style="list-style-type: none"> • PM02.02.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de Expedientes de Postulación 	Elegibilidad de las Propuestas	PM02.02.02	Vicerrectorado de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas Elegibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluadores Externos

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluadores externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas Elegibles Evaluadas 	Asignación de los Proyectos Seleccionados	PM02.02.03	Vicerrectorado de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Comité Técnico de Propuestas Seleccionadas y no seleccionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • PM02.02.04
<ul style="list-style-type: none"> • PM02.02.03 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Comité Técnico de propuestas seleccionadas y no seleccionadas 	Aprobación Formal de los Proyectos Seleccionados	PM02.02.04	Vicerrectorado de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Proyectos de Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Número de docentes y estudiantes que participan en los institutos, Unidades y Laboratorios • Número de docentes investigadores inscritos REGINA • % de concursos ganados entre total de concursos en los que se participo 			<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Expedientes de Postulación • Registro de propuestas elegibles • Acta de comité Técnico de Propuestas seleccionadas y no seleccionadas • Resolución de Proyectos de investigación 			

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Ejecución de la Investigación		Clasificación / Tipo		Misional	
Código	PM02.03		Versión		1	
Objetivo	Gestionar la asignación presupuestal y la ejecución de investigación de acuerdo a los proyectos de investigación seleccionados					
Responsable	Instituto de Investigación					
Base legal / Normativa Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D.S. 032-2007-ED, TUO de la ley N°28303, Marco de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica • D.S. 020-2010-ED, Reglamento del TUO de la ley N°28303 • Ley N° 30114, vigésima disposición complementaria final 					
Áreas de participantes	Estrategias para la Promoción y Proyección de la Investigación, Gestión de Proyectos de Investigación, Unidad de Editorial Universitario y Unidades Orgánicas.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsables del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PM02.02 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Proyectos de Investigación (Proyectos Seleccionados) 	Planificación Presupuestal	PM02.03.01	Investigadores	<ul style="list-style-type: none"> • Programación Monetaria aprobada según base del concurso 	<ul style="list-style-type: none"> • PS03 – Gestión de Abastecimiento o • PM02.04.02
<ul style="list-style-type: none"> • PM02.02 • PM02.04.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos Seleccionados • Programación Monetaria aprobada según base del concurso 	Ejecución de los Proyectos de Investigación	PM02.03.02	Investigadores	<ul style="list-style-type: none"> • Informe periódicos de avance de Proyecto/Actividades de Investigación • Informe Final de Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitores (DUGINV)
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

<ul style="list-style-type: none">• Número de proyectos de investigación básica y aplicada en ejecución• % de Centros de Investigación con equipo en buen estado• Número de Centros de Producción Implementados• Numero de semilleros en funcionamiento	<ul style="list-style-type: none">• Programación Monetaria aprobada según base del concurso• Informes periódicos de avance de Proyecto/Actividades de investigación• Informe Final de Resultados
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Evaluación y Cierre del Proyecto/Actividad		Clasificación	Misional		
Código	PM02.04		Versión	1		
Objetivo	Evaluar y realizar seguimiento a los proyectos de investigación de acuerdo a la planificación realizada, ejecutando posteriormente el cierre del proyecto.					
Responsable	Instituto de Investigación					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. • D.S. 032-2007-ED, TUO de la Ley N°28303, Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. 					
Áreas participantes	Estrategias para la Promoción y Proyección de la Investigación, Gestión de Proyectos de Investigación, Unidad de Editorial Universitario y Unidades Orgánicas.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos	Código de procesos nivel	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PM02.03	<ul style="list-style-type: none"> • Informes periódicos de avance de Proyectos/Actividades de Investigación • Informe Final de Resultados 	Evaluación del Proyecto	PM02.04.01	Instituto de Investigación	• Reporte de Informe Final de Resultados	• Vicerrectorado de Investigación • PM02.04.02
• PM02.04.01	• Reporte de Informe Final de Resultados	Cierre del Proyecto	PM02.04.02	Vicerrectorado de Investigación	• Resolución de Cierre de Proyecto	• Investigadores
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
• % de investigadores que culminan dentro de los plazos establecidos en sus contratos			<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de Informe Final de Resultados • Resolución de Cierre de Proyecto 			

PM03 – RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

FICHA DE PROCESOS NIVEL 0			
Nombre	Responsabilidad Social Universitaria	Clasificación / Tipo	Misional
Código	PM03	Versión	1
Objetivo	Contribuir al desarrollo sostenible y bienestar de la sociedad de acuerdo con las necesidades del país y los avances del conocimiento en relación a la formación integral de los estudiantes.		
Responsable	Vicerrectorado Académico		
Áreas participantes	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Programas de Voluntariado Basadrino y Vinculación con Grupos de Interés, Extensión Universitaria, Proyección Social y Servicio Social, Coordinación de la RSU para la investigación y formación continua.		
Procesos de nivel 1	Gestión Institucional	Código	PM03.01
	Responsabilidad Social Universitaria en la Formación Profesional		PM03.02
	Responsabilidad Social Universitaria en la Investigación		PM03.03
	Gestión de Extensión y Proyección Social		PM03.04

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión Institucional			Clasificación	Misional	
Código	PM03.01			Versión	1	
Objetivo	Implementar un campus sostenible que considere la ética y buen gobierno institucional, la gestión coeficiente y ambientalmente responsable.					
Responsable	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas participantes	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Programas de Voluntariado Basadrino y Vinculación con Grupos de Interés, Extensión Universitaria, Proyección Social y Servicio Social, Coordinación de la RSU para la investigación y					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Responsabilidad Social Universitaria • PM03.01.03 • PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico Anual de Gestión de la RSU • Reporte de Sostenibilidad Anual (Informe Anual RSU) • PEI 	Ética y Buen Gobierno Institucional	PM03.01.01	Extensión Universitaria, Proyección Social y Servicio Social	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual RSU 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria • PM03.01.02 • PM03.01.03
<ul style="list-style-type: none"> • PM03.01.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual RSU 	Desarrollo Personal y Profesional en el puesto de trabajo con equidad e inclusión Social	PM03.01.02		<ul style="list-style-type: none"> • Actividades que propicien una mayor satisfacción y mejor clima laboral • Informe Anual de RSU 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria • PM03.01.01
<ul style="list-style-type: none"> ♦ PM03.01.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual RSU 	Gestión Ecoeficiente y Ambientalmente Responsable	PM03.01.03		<ul style="list-style-type: none"> • Actividades que propicien una gestión ecoeficiente y ambientalmente Responsable • Informe Anual de RSU 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria • PM03.01.01
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						

Indicadores	Registros y Documentos
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Responsabilidad Social Universitaria • % de escuelas, facultades, departamentos y oficinas administrativas calificadas como socialmente responsables 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual RSU • Informe de actividades que propicien una mayor satisfacción y mejor clima laboral • Informe de actividades que propicien una gestión ecoeficiente y ambientalmente Responsable

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Responsabilidad Social Universitaria en la Formación Profesional		Clasificación	Misional		
Código	PM03.02		Versión	1		
Objetivo	Gestionar los procesos que contribuyan al modelo educativo, perfil del egresado, organización curricular, proceso de enseñanza-aprendizaje y en toda la actividad académica.					
Responsable	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas participantes	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Programas de Voluntariado Basadrino y Vinculación con Grupos de Interés, Extensión Universitaria, Proyección Social y Servicio Social, Coordinación de la RSU para la investigación y formación continua.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PM03.01.01 • PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Responsabilidad Social Universitaria • PEI 	Enfoque en la Gestión de la Actividad Académica	PM03.02.01	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de criterios RSU en: el perfil del egresado, mallas curriculares, sílabos y en toda la actividad académica en general 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria y Sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • PM03.01.01 • PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Responsabilidad Social Universitaria • PEI 	Acreditación Responsable	PM03.02.02	Extensión Universitaria, Proyección Social y Servicio Social	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones ejecutadas y aprobadas en coherencia con los estándares de RSU 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria

<ul style="list-style-type: none"> • PM03.01.01 • PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Responsabilidad Social Universitaria • PEI 	Proceso de Admisión Responsable	PM03.02.03	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de Procesos de Admisión por Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria y Sociedad
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de actividades de responsabilidad social universitaria en la actividad académica de acuerdo al Plan Anual de Responsabilidad Social Universitaria. 			<ul style="list-style-type: none"> • Registro de inclusión de criterios RSU en: el perfil del egresado, mallas curriculares, sílabos y en toda la actividad académica en general • Registro de acciones ejecutadas y aprobadas en coherencia con los estándares de RSU • Registro de propuesta de procesos de admisión por competencias 			

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Responsabilidad Social Universitaria en la Investigación		Clasificación	Misional		
Código	PM03.03		Versión	1		
Objetivo	Incentivar las investigaciones de alto impacto acorde a las prioridades de la agenda de desarrollo local, regional y nacional					
Responsable	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria					
Base legal / normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas participantes	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Programas de Voluntariado Basadrino y Vinculación con Grupos de Interés, Extensión Universitaria, Proyección Social y Servicio Social, Coordinación de la RSU para la investigación y formación continua					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PM03.01 • PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Responsabilidad Social Universitaria • PEI 	Responsabilidad Social Universitaria en la Investigación	PM03.03 01	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de Investigaciones y proyectos sostenibles que integran el enfoque de RSU 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria y Sociedad
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de actividades de responsabilidad social universitaria en la investigación de acuerdo al Plan Anual de Responsabilidad Social Universitaria 			<ul style="list-style-type: none"> • Registro de criterios de Investigaciones y proyectos sostenibles que integran el enfoque de RSU 			

Ficha de Proceso Nivel 1						
Nombre	Gestión de Extensión y Proyección Social			Clasificación	Misional	
Código	PM03.04			Versión	1	
Objetivo	Gestionar acciones eficaces de vinculación con los múltiples actores sociales y la comunidad; siendo una de sus principales funciones el producir y difundir conocimientos socialmente pertinentes, así como tener una participación relevante en las necesidades sociales locales, regionales y nacionales, promoviendo el desarrollo sostenible.					
Responsable	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas Participantes	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, Programas de Voluntariado Basadrino y Vinculación con Grupos de Interés, Extensión Universitaria, Proyección Social y Servicio Social, Coordinación de la RSU para la investigación y formación continua.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
• PM03.01.01	• Plan Anual de Responsabilidad Social Universitaria	Voluntariado Universitario	PM03.04.01	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Voluntariado • Informes de Impacto a la comunidad 	• Comunidad Universitaria y Sociedad
• PM03.01.01	• Plan Anual de Responsabilidad Social Universitaria	Gestión de la Participación Social Universitaria	PM03.04.02	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria	• Programas y Proyectos de Extensión y Proyección Social	• Comunidad Universitaria y Sociedad

• PE03:- Gestión de Planeamiento y Presupuesto	• PEI	Gestión de Programas de Extensión y Proyección Social	PM03.04.02	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria	• Programas de Extensión y Proyección Cultural/Regional	• Comunidad Universitaria y Sociedad
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes en los programas de extensión universitaria • Número de estudiantes que participan en acciones de voluntariado • Número de actividades de extensión y proyección social ejecutadas 			<ul style="list-style-type: none"> • Informe de actividades de voluntariado • Informes de Impacto a la comunidad • Registro de programas y proyectos de extensión y proyección social • Registro de programas de extensión y proyección cultural/regional 			

PM04 – INCUBACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DE PROCESOS NIVEL 0			
Nombre	INCUBACIÓN DE EMPRESAS	Clasificación / Tipo	Misional
Código	PM04	Versión	1
Objetivo	Desarrollar y consolidar las iniciativas de creación de empresas de propiedad de los miembros de la comunidad universitaria.		
Responsable	Vicerrectorado de Investigación		
Áreas participantes	Dirección de Producción de Bienes y Servicios, Dirección de Incubadora de Empresas, Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Instituto de Investigación.		
Procesos de nivel 1	Sensibilización	Código	PM04.01
	Pre-Incubación		PM04.02
	Incubación		PM04.03
	Post-Incubación		PM04.04

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Sensibilización			Clasificación	Misional	
Código	PM04.01			Versión	1	
Objetivo	La concientizar a las personas y, para ello, se pueden realizar acciones de diversa índole: charlas, conferencias, exposiciones, talleres, formación de grupos, concursos, juegos, mercadillos, eventos deportivos o acciones directas en la					
Responsable	Dirección de Incubadora de Empresas					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria. • Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificatoria; y Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización Pública Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública" Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y sus modificatorias Estatuto de la Universidad Jorge Basadre Grohmann Resolución Rectoral N° 8242-2021-UNJBG que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones - ROF 					
Áreas participantes	Dirección de Producción de Bienes y Servicios, Dirección de Incubadora de Empresas, Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Instituto de Investigación.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PM04.01	• Plan de capacitación	PROCESO DE PRE INCUBACIÓN	PM04.01 01	Dirección de Incubadora de Empresas	• Criterios de Investigaciones y proyectos sostenibles.	• Comunidad Universitaria y Sociedad
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
• Porcentaje de planes de capacitación ejecutadas.			• Registro de criterios de Investigaciones y proyectos sostenibles.			

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Pre – Incubación			Clasificación	Misional	
Código	PM04.02			Versión	1	
Objetivo	Consolidar las iniciativas de creación de empresas de propiedad de los miembros de la comunidad universitaria.					
Responsable	Dirección de Incubadora de Empresas					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria. • Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificatoria; y Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización Pública Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública" Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y sus modificatorias Estatuto de la Universidad Jorge Basadre Grohmann Resolución Rectoral N° 8242-2021-UNJBG que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones - ROF 					
Áreas participantes	Dirección de Producción de Bienes y Servicios, Dirección de Incubadora de Empresas, Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Instituto de Investigación.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PM04.02	• Plan de Negocio	PROPUESTAS ACEPTADAS PARA EL PROCESO DE INCUBACIÓN	PM04.02 01	Dirección de Incubadora de Empresas	• Criterios de proyectos sostenibles	• Comunidad Universitaria y Sociedad
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
• Porcentaje de Planes de Negocio validados			• Registro de criterios de proyectos sostenibles			

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Incubación			Clasificación	Misional	
Código	PM04.03			Versión	1	
Objetivo	Consolidar de las iniciativas de creación de empresas de propiedad de los miembros de la comunidad universitaria.					
Responsable	Dirección de Incubadora de Empresas					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria. • Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificatoria; y Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización Pública Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública" Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y sus modificatorias Estatuto de la Universidad Jorge Basadre Grohmann Resolución Rectoral N° 8242-2021-UNJBG que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones - ROF 					
Áreas participantes	Dirección de Producción de Bienes y Servicios, Dirección de Incubadora de Empresas, Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Instituto de Investigación.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PM04.03	• Informe final de resultados	EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (START-UP O SPIN-OFF) GRADUADAS DEL PROCESO DE INCUBACIÓN	PM04.03 01	Dirección de Incubadora de Empresas	• Gestión y consecución del financiamiento	• Vicerrectorado de Investigación
• P03: Gestión de Planeamiento y Presupuesto	• Reporte de informe final de resultados	BANCO DE PROYECTOS	PM04.03 02	Dirección de Incubadora de Empresas	• Portafolio de resultados de proyectos	• Comunidad Universitaria
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						

Indicadores	Registros y Documentos
• Porcentaje de investigadores que culminan dentro de los plazos establecidos.	• Reporte de informe final de resultados

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Post-Incubación			Clasificación	Misional	
Código	PM04.04			Versión	1	
Objetivo	Consolidar de las iniciativas de creación de empresas de propiedad de los miembros de la comunidad universitaria.					
Responsable	Dirección de Incubadora de Empresas					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria. • Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificatoria; y Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización Pública Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública" Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y sus modificatorias Estatuto de la Universidad Jorge Basadre Grohmann Resolución Rectoral N° 8242-2021-UNJBG que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones - ROF 					
Áreas participantes	Dirección de Producción de Bienes y Servicios, Dirección de Incubadora de Empresas, Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Instituto de Investigación.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PM04.04	• Resultados de Proyecto	EMPREDIMIENTOS TRADICIONALES	PM04.04.01	Dirección de Incubadora de Empresas	• Portafolio de Resultados de Proyectos/Actividades según corresponda	• Comunidad Universitaria y Sociedad
• PM04.04	• Actividades de Investigación	EMPREDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA	PM04.04 02	Dirección de Incubadora de Empresas	• Actividad de Supervisión y evaluación de Proyectos de Investigación	• Comunidad Universitaria y Sociedad
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						

Indicadores	Registros y Documentos
<ul style="list-style-type: none"> • Numero de Investigación publicadas en revistas indexadas/número de investigaciones realizadas. • Número de investigaciones con derechos de autor y patentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de actividades de supervisión y evaluación de Proyectos de Investigación • Portafolio de Resultados de Proyectos/Actividades según corresponda.

PM05 – INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

FICHA DE PROCESOS NIVEL 0			
Nombre	INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	Clasificación / Tipo	Misional
Código	PM05	Versión	1
Objetivo	Brindar asistencia técnica sobre temas de propiedad intelectual, patentes y transferencia tecnológica.		
Responsable	Vicerrectorado de Investigación		
Áreas participantes	Dirección de Producción de Bienes y Servicios, Dirección de Incubadora de Empresas, Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Instituto de Investigación.		
Procesos de nivel 1	Gestión de asistencia técnica en registro de propiedad intelectual	Código	PM05.01
	Gestión de la transferencia tecnológica		PM05.02

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión de asistencia técnica en registro de propiedad intelectual			Clasificación	Misional	
Código	PM05.01			Versión	1	
Objetivo	Brindar asistencia técnica sobre temas de propiedad intelectual, patentes y transferencia tecnológica.					
Responsable	Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> Ley Universitaria N° 30220 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificatoria; y Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Decreto Supremo N° 004-201 3-PCM - Política Nacional de Modernización Pública Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-201 8-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-201 8-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública" Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y sus modificatorias Estatuto de la Universidad Jorge Basadre Grohmann Resolución Rectoral N° 8242-2021-UNJBG que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones - ROF 					
Áreas participantes	Dirección de Producción de Bienes y Servicios, Dirección de Incubadora de Empresas, Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Instituto de Investigación.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PM05.01	• Resultados de las actividades de I+D+i+e	PORTAFOLIO DE ACTIVOS INTANGIBLES	PM05.01 01	Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica	• Activos Intangibles registrados	• Comunidad Universitaria y Público en general
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
• Tasa porcentual de activos intangibles registrados			• Registro de portafolio de activos intangibles			

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión de la transferencia tecnológica		Clasificación	Misional		
Código	PM05.02		Versión	1		
Objetivo	Brindar asistencia técnica sobre temas de propiedad intelectual, patentes y transferencia tecnológica.					
Responsable	Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Universitaria N° 30220 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificatoria; y Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Decreto Supremo N° 004-201 3-PCM - Política Nacional de Modernización Pública Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-201 8-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-201 8-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública" Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y sus modificatorias Estatuto de la Universidad Jorge Basadre Grohmann Resolución Rectoral N° 8242-2021-UNJBG que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones - ROF 					
Áreas participantes	Dirección de Producción de Bienes y Servicios, Dirección de Incubadora de Empresas, Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Instituto de Investigación.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PM05.02	• Demandas del sector productivo (empresarial)	Contratos de transferencia tecnológica	PM05.02 01	Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica	• Gestión de asistencia técnica	• Comunidad Universitaria y Público en general
• PM05.02	• Reglamento de Propiedad Intelectual • Legislación sobre Propiedad Intelectual	Activos intangibles protegidos	PM05.02 02	Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica	• Registro de Propiedad intelectual	• Comunidad Universitaria y Público en general
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

• Porcentaje de propiedad intelectual registrada

• Reglamento y Legislación de Propiedad Intelectual

PM06 – EDITORIAL UNIVERSITARIA

FICHA DE PROCESOS NIVEL 0			
Nombre	EDITORIAL UNIVERSITARIA	Clasificación / Tipo	Misional
Código	PM06	Versión	1
Objetivo	Ejecutar actividades de edición, difusión, intercambio y comercialización de las publicaciones y de promoción de la cultura.		
Responsable	Instituto de Investigación		
Áreas participantes	Dirección de Incubadora de Empresas, Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Instituto de Investigación.		
Procesos de nivel 1	Gestión de la difusión de publicaciones	Código	PM06.01
	Gestión de la indexación de las revistas científicas institucionales		PM06.02

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión de la difusión de publicaciones		Clasificación	Misional		
Código	PM06.01		Versión	1		
Objetivo	Ejecutar actividades de edición, difusión, intercambio y comercialización de las publicaciones y de promoción de la cultura.					
Responsable	Unidad de Editorial Universitario					
Base legal / normativa aplicable	Ley Universitaria N° 30220 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificatoria; y Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización Pública Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001- 2018-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública" Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y sus modificatorias Estatuto de la Universidad Jorge Basadre Grohmann Resolución Rectoral N° 8242-2021-UNJBG que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones - ROF					
Áreas participantes	Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Instituto de Investigación.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PM06.01	• Propuestas de creación o fortalecimiento de revistas	Revistas universitarias indizadas en bases de datos regionales y/o internacionales	PM06.01 01	Unidad de Editorial Universitario	• Revistas universitarias indizadas guardadas en bases de datos.	• Comunidad Universitaria y Público en general
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
• Porcentaje de creación de revistas			• Registro de revistas universitarias indizadas			

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión de la indexación de las revistas científicas institucionales			Clasificación	Misional	
Código	PM06.02			Versión	1	
Objetivo	Ejecutar actividades de edición, difusión, intercambio y comercialización de las publicaciones y de promoción de la cultura.					
Responsable	Unidad de Editorial Universitario					
Base legal / normativa aplicable	Ley Universitaria N° 30220 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificatoria; y Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización Pública Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001- 2018-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública" Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y sus modificatorias Estatuto de la Universidad Jorge Basadre Grohmann Resolución Rectoral N° 8242-2021-UNJBG que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones - ROF					
Áreas participantes	Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Instituto de Investigación					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PM06.02	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento del Fondo Editorial Política Editorial de la UNJBG 	Publicaciones universitarias académicas y de investigación	PM06.02 01	Unidad de Editorial Universitario	<ul style="list-style-type: none"> Publicaciones indizadas universitarias académicas y de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad Universitaria e Investigadores
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
• Porcentaje de publicaciones investigativas			• Registro de publicaciones universitarias académicas y de investigación			

2. PROCESOS DE SOPORTE O APOYO

PS01 – GESTIÓN DE TESORERÍA

FICHA DE PROCESOS NIVEL 0			
Nombre	Gestión Tesorería	Clasificación / Tipo	Soporte
Código	PS01	Versión	1
Objetivo	Planificar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar los sistemas administrativos de tesorería.		
Responsable	Dirección General de Administración		
Áreas participantes	Alta Dirección, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Unidad de Recursos Humanos, Unidad de Abastecimiento, Unidad de Contabilidad, Unidad de Tesorería, Unidades Orgánicas.		
Procesos de nivel 1	Programación y Ejecución de Gastos	Código	PS01.01
	Administración de Egresos e Ingresos		PS01.02

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Programación y Ejecución de Gastos			Clasificación	Soporte	
Código	PS01.01			Versión	1	
Objetivo	Mantener el registro y control de las transacciones financieras realizadas por la universidad analizando las actividades económicas, financieras y presupuestarias para controlar la correcta ejecución y rendición de las mismas.					
Responsable	Unidad de Tesorería					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D. Leg. 1438, Sistema Nacional de Contabilidad. 					
Áreas participantes	Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Dirección General de Administración y Unidades Orgánicas.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • POI • PIA • PIM 	Previsión y Planificación	PSO1.01.01	Unidad de Abastecimiento/Unidad de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de Requerimientos • PAC 	• PS01.01.02
• PS01.01.01	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de Requerimientos • PAC 	Ejecución del Gasto	PS01.01.02	Unidad de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Operaciones SIAF • Estados Financieros • Anexos Financieros • Estados Presupuestarios • Anexos Presupuestarios 	<ul style="list-style-type: none"> • MEF • Alta dirección
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

<ul style="list-style-type: none">• % de ejecución del gasto• Nivel de retraso en la presentación de estados financieros• Retraso en la presentación de información al MEF	<ul style="list-style-type: none">• Registro de programación de requerimientos• Pan Anual de Contrataciones• Operaciones SIAF• Estados Financieros• Anexos Financieros
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Administración de Egresos e Ingresos		Clasificación	Soporte		
Código	PS01.02		Versión	1		
Objetivo	Captar y registrar los fondos públicos, así como las relacionadas a la atención de las obligaciones de pagos contraídas por la entidad					
Responsable	Unidad de Tesorería					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D. Leg. 1438, Sistema Nacional de Contabilidad. • D. Leg. 1440, Sistema Nacional de Presupuesto Público. 					
Áreas pertinentes	Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Dirección General de Administración y Unidades Orgánicas					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de Financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos ordinarios • Recursos directamente recaudados • Recursos determinados, Donaciones y Transferencias • Archivo de Tesorería Organizada • Planilla de 	Captación y Registro de Fondos	PS01.02.01	Unidad de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Registro SIAF • Estados Financieros y Presupuestales 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Dirección • MEF
<ul style="list-style-type: none"> • PS02 - Gestión Recursos Humanos • Unidades Orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones • Tributos laborales y tributarios • Subvenciones • Requerimientos de viáticos • Requerimiento de encargo • Expediente de 	Obligaciones de Pago	PS01.02.02	Unidad de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones pagadas • Pago a SNP, AFP, SUNAT, ESSALUD • Pago de Subvenciones • Informe de rendición 	<ul style="list-style-type: none"> • SNP, AFP, SUNAT, ESSALUD • Proveedores de la universidad • PS01.01
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						

Indicadores	Registros y Documentos
<ul style="list-style-type: none"> • Número de Rendiciones pendientes fuera de plazo • % de incremento de fuentes de financiamiento • Tiempo promedio de ejecución de obligaciones de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro SIAF • Estados Financieros y Presupuestales • Boletas de Pago • Pago a SNP, AFP, SUNAT, ESSALUD, Viáticos, Subvenciones, Encargos, Bienes y Servicios

PS02 – GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FICHA DE PROCESOS NIVEL 0			
Nombre	Gestión del Recursos Humanos	Clasificación / Tipo	Soporte
Código	PS02	Versión	1
Objetivo	Planificar, dirigir, ejecutar, evaluar e implementar la normatividad de la gestión de recursos humanos y promover el desarrollo de las capacidades y la progresión de la carrera administrativa.		
Responsable	Dirección General de Administración		
Áreas participantes	Unidad de Recursos Humanos y Unidades Orgánicas		
Procesos de nivel 1	Planificación de Políticas de Recursos Humanos	Código	PS02.01
	Organización del Trabajo y su Distribución		PS02.02
	Gestión del Empleo		PS02.03
	Gestión del Rendimiento		PS02.04
	Gestión de la Compensación		PS02.05
	Gestión del Desarrollo y Capacitación		PS02.06
	Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales		PS02.07

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Planificación de Políticas de Recursos Humanos			Clasificación	Soporte	
Código	PS02.01			Versión	1	
Objetivo	Organizar la gestión interna de los recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos.					
Responsable	Unidad de Recursos Humanos					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D. Leg. 276 Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del Sector Público. • D.S. 005-90-PCM, Reglamento del D. Leg. 276. • Ley N° 300S7, Ley del Servicio Civil. 					
Áreas participantes	Gestión del Desarrollo y Capacitación, Gestión del Empleo, Organización del Trabajo y su Distribución, Gestión de la Compensación, Gestión de Rendimiento.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto • Autoridad del Servicio Civil (SERVIR) • Unidades Orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • Lineamientos, Directivas o Resoluciones • Requerimientos Internos 	Estrategia, Políticas y Procedimientos	PS02.01.01	Unidad de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos internos • Plan de Gestión de Personas (plan de trabajo) <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno • Presupuesto Anual de Recursos Humanos • Cuadro de Indicadores de Gestión de la Unidad de 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria

<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Recursos Humanos • Gestión de la Compensación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de Asignación de Personal <p>Presupuesto Analítico de Personal</p>	<p>Planificación de Recursos Humanos</p>	<p>PS02.01.02</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de análisis de necesidad de personal • Mapeo de puestos • Dotación y la formulación del Cuadro de Puestos de la Entidad
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Indicadores			Registros y Documentos	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de Política, planes y programas de Recursos Humanos <p style="text-align: center;">...</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos internos • Plan de Gestión de Personas (plan de trabajo) • Reglamento Interno • Presupuesto Anual de Recursos Humanos • Informe de análisis de necesidad de personal 	

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Organización de trabajo y su Distribución			Clasificación	Soporte	
Código	PS02.02			Versión	1	
Objetivo	Establecer los perfiles de puestos que contribuyan a una gestión eficiente, garantizando las necesidades de servicio de la Universidad Nacional					
Responsable	Unidad de Recursos Humanos					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D. Leg. 276 Ley de bases de la carrera administrativa y Remuneraciones del Sector Publico • D.S. 005-90-PCM. Reglamento del D- Leg 276 • Ley N° 30057, Ley del Servicio civil 					
Áreas participantes	Gestión de Compensaciones, Unidades Orgánicas					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE03 - Gestión de Planeamiento Y Presupuesto • PS02.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Organización Y Funciones • Plan Estratégico Institucional • Reglamento de Organización Y Funciones • Mapeo de Puestos 	Diseño de puestos	PS02.02.01	Unidad de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y perfiles de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria
<ul style="list-style-type: none"> • PS02.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de análisis de necesidad de personal • Mapeo de puestos • Dotación y la formulación del Cuadro de Puestos de la Entidad 	Administración de puestos	PS02.02.02		<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Valoración de Puestos • Administración del Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

<ul style="list-style-type: none">• Nivel de cumplimiento de la asignación de personal• % de avance respecto a los instrumentos de gestión basados en la administración de puestos• Número de trabajadores CAS y RH por unidad orgánica	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y perfiles de puestos• Matriz de Valoración de Puestos• Cuadro de Puestos de la Entidad
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión del Empleo			Clasificación	Soporte	
Código	PS02.03			Versión	1	
Objetivo	Ejecutar la normatividad vigente para la incorporación del personal a la entidad, así como velar por su permanencia y seguimiento del desarrollo de su carrera profesional, hasta su desvinculación laboral.					
Responsable	Unidad de Recursos Humanos					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. • D.S. 040-2014-PCM, Reglamento General de la Ley N° 30057. • D. Leg. 2.76, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. • D.S.005-90-PCM, Reglamento del D. Leg. 276. • D. Leg. 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. • Directiva 002-2014-SERVIR-GDSRH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas. 					
Áreas participantes	Gestión del Desarrollo y Capacitación, Gestión del Empleo, Organización del Trabajo y su Distribución, Gestión de la Compensación, Gestión de Rendimiento.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• Unidades Orgánicas	• Oficio de requerimiento	Gestión de la Incorporación	PS02.03.01	Unidad de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de concursos de selección, avisos de convocatoria • Actas finales de comité de selección <ul style="list-style-type: none"> • Contratos y Resoluciones • Planes de Inducción y registro de inducciones • Formatos y reportes de evaluación de prueba y actas de retroalimentación 	• Postulantes

<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Orgánicas y privadas • Entidades públicas y privadas • Personal administrativo - docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Reconocimientos • Descansos médicos • Méritos y deméritos • Cambios de régimen <ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia • Requerimiento de información • Oficio y/o solicitud de requerimiento • Oficio de cese o carta de renuncia 	<p align="center">Administración de Personas</p>	<p align="center">PS02.03.02</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Legajo actualizado • Reportes de asistencia • Rol de vacaciones • Registro de licencias y permisos • Registro de desplazamiento de servidores • Informes y resoluciones • Formato y registro de entregas de cargo • Resoluciones de desvinculación Encuestas de salida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servidores de la Universidad
<p>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</p>					
<p align="center">Indicadores</p>			<p align="center">Registros y Documentos</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Número de concursos para ingreso de personal • Tiempo promedio de atención al requerimiento de incorporación del personal • Tasa de rotación del personal 			<ul style="list-style-type: none"> • Bases de concursos de selección, avisos de convocatoria • Actas finales de comité de selección • Contratos y Resoluciones • Planes de Inducción y registro de inducciones • Formatos y reportes de evaluación de prueba y actas de retroalimentación • Registros de administración de personas • Informes y resoluciones • Formato y registro de entregas de cargo 		

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión del Rendimiento		Clasificación	Soporte		
Código	PS02.04		Versión	1		
Objetivo	Identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, por medio de este subsistema, se evidencian las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad					
Responsable	Unidad de Recursos Humanos					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. • D.S. 040 2014-PCM, Reglamento General de la Ley N° 30057. 					
Áreas participantes	Gestión del Desarrollo y Capacitación, Gestión del Empleo, Organización del Trabajo y su Distribución, Gestión de la Compensación, Gestión de Rendimiento.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad del Servicio Civil (SERVIR) • PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos, Directivas o Resoluciones • POI 	Gestión del Rendimiento	PS02.04.01	Unidad de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Plan anual de evaluación • Herramientas y metodologías de evaluación • Registro de calificaciones • Matriz de monitoreo • Plan de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos • Informes de Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad del Servicio Civil (SERVIR)
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desempeño del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan anual de evaluación • Registro de calificaciones • Matriz de monitoreo • Plan de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos
-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1			
Nombre	Gestión de la Compensación	Clasificación	Soporte
Código	PS02.05	Versión	1
Objetivo	Gestionar el sistema de ingresos, beneficios y derivados, que la entidad destina al trabajador como contraprestación de sus servicios.		
Responsable	Unidad de Recursos Humanos		

Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D.S.341-2019-EF, Establecen fórmulas de cálculo de la Compensación por Tiempo de Servicios, de la asignación económica y monto de la bonificación por sepelio y luto para los docentes ordinarios de las Universidades Públicas. • Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. • D.S. 040-2014-PCM, Reglamento General de la Ley N° 30057 • D. Leg. 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. • D.S. 005-90 PCM, Reglamento del D. Leg. 276. • D.U.038 2019, Establece reglas sobre los ingresos correspondientes a los recursos humanos del Sector Público • D.S. 420-2019-EF, Disposiciones reglamentarias y complementarias para la aplicación del D.U. 038 2019. • D. Leg. 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. • D. Leg. 1440, Sistema Nacional de Presupuesto Público. • D. L. 20530, Régimen de Pensiones y Compensaciones por Servicios Civiles prestados al Estado no comprendidos en el Decreto Ley N°19990. • Ley N°28449, Ley que establece las nuevas reglas del régimen de pensiones del Decreto Ley N9 2053. • D.S.207-2007-EF, Disponen otorgar una bonificación de carácter permanente para los pensionistas del régimen del Decreto Ley 19990. • Ley N° 27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud (ESSALUD). • R.J. 049-2017-ONP, Establecen disposiciones referidas a solicitudes derivadas de los derechos pensionarios del régimen del Decreto Ley N9 20530, cuyo reconocimiento, declaración y calificación corresponde a la ONP. • Directiva 002 2014 SERVIR-GDSRH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en 					
Áreas participantes	Gestión del Desarrollo y Capacitación, Gestión del Empleo, Organización del Trabajo y su Distribución, Gestión de la Compensación, Gestión de Rendimiento					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios

<ul style="list-style-type: none"> • Entidades públicas y privadas • Unidades orgánicas • Servidores de la UNJBG 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronogramas • Control de asistencia • Descanso médico • Certificado de incapacidad temporal (CITT) • Marcación de personal • Cartas de renuncia • Entrega de cargo • Resoluciones de cese • Mandato judicial • Solicitud de descuento • Requerimientos de información 	Administración de Compensaciones	PS02.05.01	Unidad de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla de remuneraciones, pensiones y beneficios sociales • Boletas de pago y atención del requerimiento • Base de datos actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades públicas, privadas • Servidores de la UNJBG
<ul style="list-style-type: none"> • Entidades públicas • Servidores de la UNJBG 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de pensión cesantía y pensión sobrevivientes (prestación) y derivados • Requerimiento de información 	Administración de Pensiones	PS02.05.02	Unidad de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución rectoral de otorgamiento de pensión • Atención del requerimiento • Base de datos actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades Publicas • Gestión de Compensaciones • Pensionista
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de pago de remuneraciones, pensiones y beneficios sociales • Tiempo promedio de entrega de boletas de pago 			<ul style="list-style-type: none"> • Planilla de remuneraciones, pensiones y beneficios sociales • Boletas de pago y atención del requerimiento • Resolución rectoral de otorgamiento de pensión • Registro de atención del requerimiento 			

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión del Desarrollo y la Capacitación		Clasificación	Soporte		
Código	PS02.06		Versión	1		
Objetivo	Mejorar el desempeño de los servidores administrativos, a través del cierre de brechas, desarrollo de competencias y conocimientos alineados al perfil de puesto del servidor y los objetivos estratégicos de la Universidad.					
Responsable	Unidad de Recursos Humanos					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. • D.S. 040-2014-PCM, Reglamento General de la Ley N° 30057. • Directiva 141-2016-SERVIR/Pe, Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas. • D. Leg. 1025. Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público (quedará derogado por el literal b) de la Única 					
Áreas participantes	Gestión del Empleo, Organización del Trabajo y su Distribución, Gestión de la Compensación, Gestión de Rendimiento.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Orgánicas <ul style="list-style-type: none"> • Universidades públicas y privadas • Instituciones privadas y públicas • Consultorías externas y especialistas en 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de cursos de capacitación • Requerimiento de SERVIR (cronograma) 	Planificación de la capacitación	PS02.06.01	Unidad de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz DNC • PDP 	<ul style="list-style-type: none"> • Servidores (beneficiario de la capacitación) • Autoridad del Servicio Civil (SERVIR)
	<ul style="list-style-type: none"> • PDP aprobado 	Ejecución de la capacitación	PS02.06.02		<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de ejecución del PDP 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Dirección (Rector) • Autoridad del Servicio Civil (SERVIR) • Servidores de la

temas de capacitación • Autoridad del Servicio Civil (SERVIR)	Evaluación de la capacitación	PS02.06.03	• Informe final de evaluación	• Alta Dirección • Subdirección de RRHH • Servidores de la UNJBG
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Indicadores		Registros y Documentos		
<ul style="list-style-type: none"> • Número de Eventos de capacitación en desempeño para personal administrativo • Eficacia de la capacitación en el desempeño laboral 		<ul style="list-style-type: none"> • Matriz DNC • Plan de Desarrollo de Personas • Matriz de ejecución del PDP 		

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales		Clasificació	Soporte		
Código	PS02.07		Versión	1		
Objetivo	Gestionar las relaciones que se establecen entre la Universidad y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal.					
Responsable	Unidad de Recursos Humanos					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. • D.S. 040-20.14 PCM, Reglamento General de la Ley N° 30057. • Directiva 002-2014-SERVIR-GDSRH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas. 					
Áreas participantes	Gestión del Desarrollo y Capacitación, Gestión del Empleo, Organización del Trabajo y su Distribución, Gestión de la Compensación, Gestión de Rendimiento.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsabl e del proceso 2	Salidas	Usuarios
• Servidores de la Universidad	• Requerimiento de conformación de Sindicatos	Relaciones laborales individuales y colectivas	PS02.07.O 1	Unidad de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Sindicatos • Resolución de asuntos laborales individuales y colectivos • Registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos 	• Servidores de la Universidad
• Congreso de la República	• Normatividad Vigente	Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)	PS02.07.02		<ul style="list-style-type: none"> • Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo • Plan de capacitaciones en SST • Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo • Diagnóstico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos-IPER) 	

• PE03 Gestión de Planeamiento y Presupuesto	• PEI	Bienestar Social	PS02.07.03	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de bienestar social Convenios con instituciones para facilidades del servidor civil Evaluación de satisfacción de las actividades sociales
• Unidad de Recursos Humanos	• Diagnóstico de cultura organizacional	Cultura y Clima Organizacional	PS02.07.04	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de clima, planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional
• Unidades Orgánicas	• Requerimiento de Comunicación a Informar	Comunicación Interna	PS02.07.05	<ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicación interna (incluye implementación de técnicas de comunicación institucional)
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Indicadores			Registros y Documentos	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Satisfacción del personal 			<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Sindicatos • Resolución de asuntos laborales individuales y colectivos • Registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos • Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo • Plan de capacitaciones en SST • Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo • Plan de bienestar social • Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional • Plan de comunicación interna (incluye implementación de técnicas de comunicación institucional) 	

PS03 – GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO

FICHA DE PROCESOS NIVEL 0			
Nombre:	Gestión de Abastecimiento	Clasificación/tipo	Soporte
Código:	PS03	Versión:	1
Objetivo:	Optimizar las prácticas de los sistemas y procesos-técnicos de logística en la prestación de bienes y servicios, control patrimonial, almacenes y trámite aduanero, así como planificar, ejecutar y evaluar los proyectos de infraestructura y su mantenimiento.		
Responsable	Dirección General de Administración		
Áreas participantes	Rectorado, Dirección General de Administración (DIGA), Unidad de Abastecimiento, Programación de Abastecimiento, Gestión de las Adquisiciones, Gestión de Almacén, Patrimonio.		
Proceso de nivel 1	Contrataciones y Abastecimiento	Código	PS03.01
	Gestión de Almacén y Control de Bienes		PS03.02
	Gestión de Bienes Patrimoniales		PS03.03
	Administración de Servicios Generales		PS03.04

FICHA DE PROCESOS NIVEL 01						
Nombre	Contrataciones y Abastecimiento			Calificación	Soporte	
Código	PS03.01			Versión	1	
Objetivo	Formulación, aprobación, registro y ejecución de las contrataciones de bienes y servicios para el ejercicio fiscal en el plan anual de contrataciones, así como el control de su ejecución.					
Responsable	Unidad de Abastecimiento					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D.S. 019-2019-VIVIENDA, TUO de la Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales. • D.S. 007-2008 VIVIENDA, Reglamento de la Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales. • D.S. 082-2019-EF, TUO de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. 					
Áreas participantes	Programación de Abastecimiento, Gestión de las Adquisiciones, Gestión de Almacén, Patrimonio.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto • Unidades Orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • POI • Requerimiento de necesidades 	Programación de Contrataciones	PS03.01.01	Unidad de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Contrataciones • Cuadro de necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Abastecimiento • PSO3.O1.O2
<ul style="list-style-type: none"> • PS03.01.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Contrataciones • Cuadro de necesidades 	Administración de Contrataciones	PS03.01.02	Unidad de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de contrato • Conformidad del Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • PS01 - Gestión Tesorería • Proveedor
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

<ul style="list-style-type: none">• Nivel de ejecución del Plan Anual de Contrataciones• Requerimientos de contratación atendidos dentro del plazo establecido• Nivel de satisfacción del área usuaria respecto al proceso de contratación	<ul style="list-style-type: none">• Plan Anual de Contrataciones• Cuadro de necesidades• Resolución de contrato• Informe de conformidad del servicio
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión de almacén y Control de Bienes			Clasificación	Soporte	
Código	PS03.02			Versión	1	
Objetivo	Recepcionar, ingresar, ubicar y realizar la entrega de bienes, así como su distribución o traslado a su destino final.					
Responsable	Unidad de Abastecimiento					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D.S. 019 2019-VIVIENDA, TUO de la Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales. • D.S. 007-2008 VIVIENDA, Reglamento de la Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales. • D.S. 082-2019-EF, TUO de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado 					
Áreas participantes	Programación de Abastecimiento, Gestión de las Adquisiciones, Gestión de Almacén, Patrimonio.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes adquiridos • Guías de remisión 	Recepción y Almacenaje de Bienes	PS03.02.01	Unidad de Abastecimiento	• Acta de Recepción de Bienes	<ul style="list-style-type: none"> • PS01 - Gestión Tesorería • Proveedor
• Unidades orgánicas	• Requerimiento de distribución	Entrega y Control de Bienes	PS03.02.02	Unidad de Abastecimiento	• Acta de entrega de bienes	• Unidades Orgánicas
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores				Registros y Documentos		
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de recepción y almacenaje de bienes • Tiempo promedio de entrega de bienes al área usuaria • Cumplimiento con el inventariado de bienes 				<ul style="list-style-type: none"> • Reporte Anual de Inventario • Acta de Recepción de Bienes 		

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión de Bienes Patrimoniales			Clasificación	Soporte	
Código	PS03.03			Versión	1	
Objetivo	Administrar y controlar el patrimonio de bienes de la Institución, así como coordinar y supervisar el uso, destino y disposición de los					
Responsable	Unidad de Abastecimiento					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D.S. 019-2019-VIVIENDA, TUO de la Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales. • D.S. 007-2008-VIVIENDA, Reglamento de la Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales. • D.S. 082-2019-EF, TUO de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. • D.S. 344-2018-EF, Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. • Directiva N°001-2015/SBN, Procedimiento de gestión de los bienes muebles del Estado. 					
Áreas participantes	Programación de Abastecimiento, Gestión de las Adquisiciones, Gestión de Almacén, Patrimonio.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores Donadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de acreditación • Bienes • Guía de Remisión 	Gestión de Bienes Patrimoniales	PS03.03.01	Unidad de Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de bienes patrimoniales • Inventario de Bienes Patrimoniales. • Reporte Anual de Inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Orgánicas • PS01 Gestión Tesorería
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con el inventariado de bienes patrimoniales 			<ul style="list-style-type: none"> • Registro de bienes patrimoniales • Informe de Inventario de Bienes Patrimoniales 			

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Administración de Servicios Generales		Clasificación	Soporte		
Código	PS0.3.04		Versión	1		
Objetivo	Administrar los servicios generales y actividades de mantenimiento de forma eficaz y eficiente en la Universidad.					
Responsable	Unidad de Abastecimiento					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • D.S. 082-2019-EF, TUO de la Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado. • D.S. 344 2018-EF, Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. 					
Áreas participantes	Programación de Abastecimiento, Gestión de las Adquisiciones, Gestión de Almacén, Patrimonio.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• Unidades Orgánicas	• Requerimiento de Servicio General	Servicios Generales	PS03.04.01	Unidad de Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Servicios Generales • Acta de Conformidad de Servicio 	• Comunidad Universitaria
• Unidades Orgánicas	• Requerimiento de Acciones de Mantenimiento	Gestión de Mantenimiento	PS03.04.02		<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Servicios Generales • Acta de Conformidad de Servicio 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores				Registros y Documentos		
Tasa de tiempo de respuesta a requerimientos % de incidencias atendidas				<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Servicios Generales • Acta de Conformidad de Servicio • Plan Anual de Servicios Generales • Acta de Conformidad de Servicio 		

PS04 – GESTIÓN DE ASESORIA JURIDICA

FICHAS DE PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Gestión de Asesoría Jurídica	Clasificación / Tipo	Soporte
Código	PS04	Versión	1
Objetivo	Gestionar los procesos legales que afecten a las actividades de la Universidad, aportando asesoramiento y opinión legal en aspectos jurídico - legales tanto en procedimientos internos como externos, según sean requeridos y conforme a las funciones de cada unidad orgánica.		
Responsable	Rectorado		
Áreas participantes	Consejo Universitario, Oficina de Asesoría Jurídica, Defensoría Universitaria, Tribunal de Honor, Unidades Orgánicas.		
Procesos de nivel 1	Gestión de Procesos Legales	Código	PS04.01
	Gestión de Asesoría y Opinión Legal		PS04.02

FICHAS DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Gestión de Procesos Legales			Clasificación	Soporte	
Código	PS04.01			Versión	1	
Objetivo	Gestionar la defensa jurídica con relación a los procesos judiciales, arbitrales, conciliaciones y demás como representantes legales de la Universidad.					
Responsable	Oficina de Asesoría Jurídica					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Perú. • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. • D.S. 040-2014-PCM, Reglamento General de la Ley N° 30057. • D.S. 004-2019-JUS, TUO de la Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y demás Normatividad Vigente. • Código Civil, Código Penal. 					
Áreas participantes	Alta dirección, Asuntos Administrativos y Asuntos Civiles y Penales.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos	Código de procesos nivel	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• Personas naturales y/o jurídicas	<ul style="list-style-type: none"> • Denuncias • Demandas • Solicitudes de Conciliación 	Gestión de Procesos Legales	PS04.01.01	Oficina de Asesoría Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Escritos judiciales, fiscales y arbitrales • Asistencia a audiencias y diligencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder Judicial • Ministerio Público • Centros de Conciliación
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de procesos legales concluidos a favor de la universidad 			<ul style="list-style-type: none"> • Escritos judiciales, fiscales y arbitrajes 			

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión de Asesoría y Opinión Legal			Clasificación	Soporte	
Código	PSO4.02			Versión	1	
Objetivo	Brindar asesoría y emitir opinión legal sobre los asuntos internos de la universidad y en los procedimientos administrativos.					
Responsable	Oficina de Asesoría Jurídica					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Perú. • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. • Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. • D.S. 040-2014-PCM, Reglamento General de la Ley N° 30057. • D.S. 004-2019-JUS, TUO de la Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y demás Normatividad Vigente. • Código Civil, Código Penal. 					
Áreas	Alta dirección, Asuntos Administrativos y Asuntos Civiles y Penales					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• Unidades Orgánicas	• Solicitudes y consultas de opinión legal	Emisión de opinión legal	PS04.02.01	Oficina de Asesoría Jurídica	• Opinión legal (informes legales y oficios)	• Unidades Orgánicas
• Personas naturales y /o jurídicas	• Solicitudes escritas y recursos Impúgnatenos	Gestión de Procedimientos Administrativos	PS04.02.02	Oficina de Asesoría Jurídica	• Opinión legal (informes legales y oficios)	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Orgánicas • Titular de la Entidad • Consejo Universitario <ul style="list-style-type: none"> • Tribunal Servir • Administrados
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
• Tasa de requerimientos de opinión legal atendidos			• Informes legales y oficios			

PS05 – GESTION DE INFORMATICA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

FICHA DE PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Gestión de Informática y Sistemas de Información	Clasificación / Tipo	Soporte
Código	PS05	Versión	1
Objetivo	Promover la modernización a través de la aplicación eficiente de las tecnologías vigentes y brindar soluciones informáticas integrales a las necesidades de la universidad bajo criterios de calidad		
Responsable	Dirección General de Administración		
Áreas Participantes	Unidad de Informática y Sistemas de Información, Unidades Orgánicas.		
Procesos de nivel 1	Diseño e Implementación	Código	PS05.01
	Desarrollo de Soluciones Tecnológicas		PS05.02
	Estandarización de Soluciones TIC's		PS05.03
	Gestión de Soporte y Mantenimiento		PS05.04

FICHA DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Diseño e Implementación			Clasificación	Soporte	
Código	PS05.01			Versión	1	
Objetivo	Gestionar las actividades orientadas a brindar las políticas de gestión de la información, arquitectura de los sistemas y las normas de su funcionamiento.					
Responsable	Unidad de Informática y Sistemas de Información					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales. • D. Leg. 1412 que aprueba la Ley de Gobierno Digital. • D. S. 050-2018-PCM, que aprueba la definición de Seguridad Digital en el Ámbito Nacional. • D. S. 051-2018-PCM, crea el Portal de Software Público Peruano y establece disposiciones adicionales sobre el Software Público Peruano. • D. S. 033-2018-PCM, que crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano y establecen disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital. • Resolución Ministerial N° 119-2018-PCM, que dispone la creación de un Comité de Gobierno Digital en cada entidad de la Administración Pública. 					
Áreas	Redes y Comunicaciones, Análisis y Desarrollo de Sistemas, Soporte Técnico, Unidades Orgánicas					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
• Áreas administrativas	• Información detallada del requerimiento tecnológico, plan o documentos técnicos	Diseño y Planificación	PS05.01.01	Unidad de Informática y Sistemas de Información	• Plan Anual de Mantenimiento Software	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria • PSO5.01.02 • PS05.04

<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Orgánicas • PS05.01.01 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos TIC's 	<p align="center">Gestión de Infraestructura Tecnológica y Redes</p>	<p align="center">PS05.01.02</p>	<p align="center">Unidad de Informática y Sistemas de Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura de tecnologías de la información • Propuestas de Software de integración de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria • PS05.02
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución del Plan de Anual de Mantenimiento Software 			<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Mantenimiento • Registro de propuestas de software de integración de sistemas 			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Desarrollo de Soluciones Tecnológicas		Clasificación	Soporte		
Código	PS05.02		Versión	1		
Objetivo	Gestionar las actividades orientadas a identificar las demandas institucionales de soluciones tecnológicas, análisis, diseño, implementación, validación y pase a producción de la solución tecnológica.					
Responsable	Unidad de Informática y Sistemas de Información					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales. • D. Leg. 1412 que aprueba la Ley de Gobierno Digital. • D. S. 050-2018-PCM, que aprueba la definición de Seguridad Digital en el Ámbito Nacional. • D. S. 051-2018-PCM, crea el Portal de Software Público Peruano y establece disposiciones adicionales sobre el Software Público Peruano. • D. S. 033-2018-PCM, que crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano y establecen disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital. • Resolución Ministerial N° 119-2018-PCM, que dispone la creación de un Comité de Gobierno Digital en cada entidad de la Administración Pública. 					
Áreas	Redes y Comunicaciones, Análisis y Desarrollo de Sistemas, Soporte Técnico, Unidades Orgánicas					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos	Código de procesos	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PS05.01 • Unidades Orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura de tecnologías de la información • Propuestas de Software de integración de sistemas • Solicitud de desarrollo 	Desarrollo de Soluciones Tecnológicas	PS05.02.01	Unidad de Informática y Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Software o aplicación desarrollada • Manuales de usuario • Plan de capacitación técnica • Requerimiento de adquisiciones informáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria • PS03 - Gestión de Abastecimiento
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de tiempo de respuesta a requerimientos 			<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de usuario • Plan de capacitación técnica • Registro de requerimiento de adquisiciones informáticas 			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1						
Nombre	Estandarización de Soluciones TIC's			Clasificación	Soporte	
Código	PS05.03			Versión	1	
Objetivo	Optimizar la administración de los activos informáticos de la UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN					
Responsable	Unidad de Informática y Sistemas de Información					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 29733. Ley de Protección de Datos Personales. • D. Leg. 1412 que aprueba la Ley de Gobierno Digital. • D. S. 050-2018-PCM, que aprueba la definición de Seguridad Digital en el Ámbito Nacional. • D. S. 051-2018-PCM, crea el Portal de Software Público Peruano y establece disposiciones adicionales sobre el Software Público Peruano. • D S. 033-2018-PCM, que crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano y establecen disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital. • Resolución Ministerial N° 119-2018-PCM, que dispone la creación de un Comité de Gobierno Digital en cada entidad de la Administración Pública. 					
Áreas	Redes y Comunicaciones, Análisis y Desarrollo de Sistemas, Soporte Técnico, Unidades Orgánicas					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • PS05.01 • Unidades Orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos y necesidades de tecnologías de información 	Estandarización de Soluciones TIC'S	PS05.03.01	Unidad de Informática y Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Normalización de bienes y servicios en Tecnologías de información • Nuevas soluciones tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
• % de proyectos terminados en el plazo establecido			• Informe de nuevas soluciones tecnológicas			

Nombre	Gestión de Soporte y Mantenimiento		Clasificación	Soporte		
Código	PS05.04		Versión	1		
Objetivo	Gestionar las actividades de soporte y mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software, brindando el soporte óptimo a los usuarios.					
Responsable	Unidad de Informática y Sistemas de Información					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales. • D. Leg. 1412 que aprueba la Ley de Gobierno Digital. • D. S. 050-2018 PCM, que aprueba la definición de Seguridad Digital en el Ámbito Nacional. • D. S. 051-2018-PCM, crea el Portal de Software Público Peruano y establece disposiciones adicionales sobre el Software Público Peruano. • D. S. 033-2018 PCM, que crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano y establecen disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital. • Resolución Ministerial N° 119-2018-PCM, que dispone la creación de un Comité de Gobierno Digital en cada entidad de la 					
Áreas Participantes	Redes y Comunicaciones, Análisis y Desarrollo de Sistemas, Soporte Técnico, Unidades Orgánicas					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
• PS05.01	• Plan Anual de Mantenimiento	Gestión del Mantenimiento	PS05.04.01	Unidad de Informática y Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de mantenimiento preventivo • Ficha de aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Informática y Sistemas de Información • Unidades Orgánicas
• Unidades Orgánicas	• Solicitud de atención o incidentes	Gestión del Soporte	PS05.04.02	Unidad de Informática y Sistemas de Información	• Ficha de atención o incidente	• Unidades Orgánicas
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

<ul style="list-style-type: none"> • % de incidencias atendidas • % de ejecución del Plan de Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de mantenimiento preventivo • Ficha de aplicación • Ficha de atención o incidente
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PS06 – GESTIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

FICHA DE PROCESOS NIVEL 0			
Nombre	Gestión de Bienestar Universitario	Clasificación / Tipo	Soporte
Código	PS06	Versión	1
Objetivo	Desarrollar las actividades de bienestar y promoción de la comunidad universitaria y sociedad dentro del alcance de sus competencias.		
Responsable	Vicerrectorado Académico		
Áreas participantes	Dirección Bienestar Universitario, Unidad de Servicio de Salud, Unidad del Deporte, Unidad de Comedor Universitario, Unidades Orgánicas.		
Procesos de nivel 1	Gestión de Ayuda Integral Universitaria	Código	PS06.01

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Gestión de Ayuda Integral Universitaria			Clasificación	Soporte	
Código	PS06.01			Versión	1	
Objetivo	Coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar los proyectos y programas sociales, orientados a la solución de las necesidades mediatas de la comunidad universitaria.					
Responsable	Dirección Bienestar Universitario					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas participantes	Vicerrectorado Académico, Unidad de Servicio de Salud, Unidad del Deporte, Unidad de Comedor Universitario, Unidades Orgánicas.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
PE03 Gestión de Planeamiento y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • POI 	Planificación del Bienestar Universitario	PS06.01.01	Dirección Bienestar Universitario	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Bienestar Universitario • Programas y servicios de bienestar • Base de Beneficiarios de acuerdo a las necesidades encontradas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria • PS06.01.02
PS06.01.01	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Bienestar Universitario • Programas y servicios de bienestar • Base de beneficiarios de acuerdo a las necesidades encontradas 	Gestión del Bienestar Físico, Mental y Social Universitario	PS06.01.02	Dirección Bienestar Universitario	<ul style="list-style-type: none"> • Control médico periódico y salud ocupacional • Control Psicosocial 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria

PS06.01.01	<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Bienestar Universitario 	Promoción de Bienestar, Prevención de Salud, Recreación, Cultura, Arte y Deporte	PS06.01.03	Dirección Bienestar Universitario	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de recreación Programas de vacaciones útiles multidisciplinares <ul style="list-style-type: none"> Formación en alta competencia deportiva 	PS06.01.01
PS03 - Gestión de Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Bienestar Universitario Base de beneficiarios de acuerdo a las necesidades encontradas Recursos alimenticios 	Gestión de Comedor Universitario	PS06.01.04	Unidad de Comedor Universitario	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de alimentación de óptima calidad 	<ul style="list-style-type: none"> PS03 - Gestión de Abastecimiento
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> Número de atenciones a los miembros de la comunidad universitaria en los diversos servicios de la universidad 			<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Bienestar Universitario Informe de programas y servicios de bienestar Registro de control médico periódico y salud ocupacional registro de control psicosocial Informe de actividades de recreación Informe de programas de vacaciones útiles multidisciplinares Informe de servicio de alimentación 			

PS07 – GESTIÓN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL

FICHAS DE PROCESOS NIVEL 0			
Nombre	Gestión de Comunicación e Imagen Institucional	Clasificación / Tipo	Soporte
Código	PS07	Versión	1
Objetivo	Desarrollar mecanismos y canales que faciliten una oportuna y fluida comunicación interna y externa en la Universidad, fortalecer la imagen institucional, además, de difundir a través de los medios de comunicación las diferentes actividades institucionales a nivel local y nacional.		
Responsable	Rectorado		
Áreas participantes	Oficina de Comunicación e Imagen Institucional, Protocolo y Ceremonial, Prensa Institucional, Relaciones Corporativas, Producción Audiovisual.		
Procesos de nivel 1	Imagen Institucional	Código	PS07.01
	Medios de Comunicación		PS07.02

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Imagen Institucional		Clasificación		Soporte	
Código	PS07.01		Versión		1	
Objetivo	Contribuir con la difusión de las diferentes actividades institucionales a nivel local, nacional e internacional a través de los medios de comunicación físicos y virtuales proyectando la imagen y el prestigio de la universidad.					
Responsable	Oficina de Comunicación e Imagen Institucional					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann 					
Áreas participantes	Oficina de Comunicación e Imagen Institucional, Protocolo y Ceremonial, Prensa Institucional, Relaciones Corporativas, Producción Audiovisual					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
• PE03 - Gestión de Planeamiento y Presupuesto	♦ PEI	Planificación Estratégica de Acciones	PS07.01.01	Oficina de Comunicación e Imagen Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Trabajo Anual de las Acciones de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad • Calendario Anual de Eventos Oficiales 	• Comunidad Universitaria y Sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • PS07.01.01 • PS07.02 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Trabajo Anual de las Acciones de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad • Información de carácter y relevancia institucional 	Proyección de la imagen y el Prestigio de la Universidad	PS07.01.02	Oficina de Comunicación e Imagen Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos • Revistas institucionales • Boletines informativos • Suplementos periodísticos • Notas de prensa • Registro Audiovisual 	

• PS07.01.01	• Calendario Anual de Eventos Oficiales	Programación y dirección de los Actos Protocolares y Ceremonias Oficiales	PS07.01.03	Oficina de Comunicación e Imagen Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Actos protocolares y ceremonias oficiales de la Universidad • Manuales de Ceremonial y Protocolo 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de actividades de proyección de la imagen institucional de acuerdo al plan operativo • Número de actos protocolares y ceremonias realizadas 			<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Trabajo Anual de las Acciones de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad • Calendario Anual de Eventos Oficiales • Registros de material informativo • Registro Audiovisual • Registros de actos protocolares y ceremonias oficiales de la Universidad • Manuales de Ceremonial y Protocolo 			

FICHAS DE PROCESO NIVEL 01						
Nombre	Medios de Comunicación			Clasificación	Soporte	
Código	PS07.02			Versión	1	
Objetivo	Promover, organizar y supervisar la labor informativa y de medios de comunicación de la Universidad, garantizando su nivel de calidad y competitividad.					
Responsable	Oficina de Comunicación e Imagen Institucional					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. 					
Áreas participantes	Oficina de Comunicación e Imagen Institucional, Protocolo y Ceremonial, Prensa Institucional, Relaciones Corporativas, Producción Audiovisual					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
PS07.02.02	<ul style="list-style-type: none"> • Información de carácter y relevancia institucional y social 	Planificación, Ejecución y Evaluación de la Difusión de Información Institucional	PS07.02.01	Oficina de Comunicación e Imagen Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Programas culturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria y Sociedad
PS07.01.01	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo anual de las acciones de comunicación y relaciones públicas de la Universidad 	Gestión de la Labor de Producción de Información	PS07.02.02	Oficina de Comunicación e Imagen Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Información de carácter y relevancia institucional y social 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			

<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de actividades de difusión en medios de acuerdo al plan operativo• Nivel de impacto logrado por la difusión de comunicación externa	<ul style="list-style-type: none">• Registro de programas culturales.• Registro de información de carácter y relevancia institucional y social.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PS08 – GESTIÓN DE SECRETARIA GENERAL

FICHA DE PROCESOS NIVEL 0			
Nombre	Gestión de Secretaria General	Clasificación / Tipo	Soporte
Código	PS08	Versión	1
Objetivo	Gestionar de modo competente, ordenado y eficaz la elaboración, utilización, registro, seguridad, custodia, conservación y mantenimiento de todos los documentos generados por la Universidad, como también brindar un servicio Óptimo de atención al ciudadano.		
Responsable	Rectorado		
Áreas participantes	Alta dirección, Secretaria General y Unidades Orgánicas		
Procesos de nivel 1	Graduación y Titulación	Código	PS08.01
	Administración del Sistema de Trámite Documentario		PS08.02
	Administración del Sistema de Archivo		PS08.03

Ficha de Proceso Nivel 1						
Nombre	Graduación y Titulación			Clasificación	Soporte	
Código	PS08.01			Versión	1	
Objetivo	Gestionar los procesos de obtención de grados y títulos de las diversas escuelas profesionales acorde a los distintos procedimientos de titulación.					
Responsable	Secretaria General					
Base Legal / Normativa Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. 					
Áreas Participantes	Unidad de Trámite Documentario y Archivo, Unidad de Grados y Títulos, Escuelas Profesionales Pregrado - Posgrado.					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
• Egresados	• Requisitos para la obtención de grados y títulos	Sustentación y Aprobación	PS08.01.01	Escuelas Profesionales	• Constancia de Aprobación por sustentación	• PS08.01.02
• PS08.01.01	• Constancia de Aprobación por sustentación	Emisión de Grados y Títulos	PS08.01.02	Unidad de Grados y Títulos	• Diploma • Base de Datos de Grados y Títulos	• Estudiantes que optan a un Grado o Título • SUNEDU
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • % de estudiantes de postgrado que se gradúan y se titulan • % de estudiantes de pregrado que se gradúan y se titulan • Tiempo promedio de obtención de diplomas 			<ul style="list-style-type: none"> • Informe de grados alcanzados en pregrado y postgrado 			

Nombre	Administración del Sistema de Trámite Documentario			Clasificación	Soporte	
Código	PS08.02			Versión	1	
Objetivo	Planear, organizar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con la gestión documentaría y trámite documentado de la					
Responsable	Secretaria General					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 25323, Ley del Sistema Nacional de Archivos. • D.S. 021-2019-JUS, TUO de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. • D.S. 043-2003-PCM, TUO de la Ley N° 27806, Ley de transparencia y acceso a la información pública. • D.S. 072-2003-PCM, Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. • Resolución de Secretaría Gestión Pública N° 001-2020-PCM/SGP. Aprueba la actualización del Manual de usuario del Sistema Único de Trámite (SUT). 					
Áreas	Alta dirección, Unidades de Grados y Títulos, Unidad de Tramite Documentario y Archivo					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso 2	Salidas	Usuarios
Presidencia de Consejo de Ministros (PCM)	• Normatividad en materia de administración documentaría vigente	Diseño de la Política de Gestión Documentaría	PS08.02.01	Secretaría General	• Normativa interna y lineamientos para trámite de documentos	• Comunidad Universitaria y Sociedad • PS08.02.02
Comunidad Universitaria y Sociedad PS08.02.01	• Documentación Generada • Normativa interna y lineamientos para trámite de documentos	Administración Documentaría	PS08.02.02	Secretaría General	• Informe de evaluación de la administración documentaría • Informes del Servicio de mensajería prestado • Base de Datos de Documentación Generada	• PS08.03
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						

Indicadores	Registros y Documentos
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de la Política de Gestión Documentaría • Número de documentación promedio ingresada por día • Tiempo promedio de distribución de documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa interna y lineamientos para trámite de documentos • Informe de evaluación de la administración documentaría • Informes del Servicio de mensajería prestado

FICHA DE PROCESOS NIVEL 1						
Nombre	Administración del Sistema de Archivo			Clasificació	Soporte	
Código	PS08.03			Versión	1	
Objetivo	Gestionar las actividades relacionadas al sistema de archivo central de la universidad, garantizando el registro, preservación, orden, seguridad y custodia, conservación y mantenimiento de los documentos generados.					
Responsable	Secretaria General					
Base legal / normativa aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 30220, Ley Universitaria. • Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann • Ley N° 25323, Ley del Sistema Nacional de Archivos. • Ley N° 25323, que crea el Sistema Nacional de Archivos, sus modificatorias, normas complementarias y reglamentarias. • Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación, sus modificatorias, normas complementarias y reglamentarias. • D.S. 021-2019-JUS, TUO de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. • D.S. 072 2003-PCM, Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. • Resolución Jefatura N° 073-85-AGN-J, que aprueba las Normas Generales del Sistema Nacional de Archivos para el sector público nacional. • Resolución Jefatura N° 242-2018-AGN/J que aprueba la Directiva 001-2018 AGN/DAI, Norma para la Eliminación de Documentos de Archivo de las Entidades del Sector Público. 					
Áreas	Alta dirección, Unidades de Grados y Títulos, Unidad de Tramite Documentario y Archivo					
Unidad de Organización	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel	Responsabl e del	Salidas	Usuarios

<ul style="list-style-type: none"> • Presidencia de Consejo de Ministros • Archivo General de la Nación 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas vigentes del archivo general de la nación 	Elaboración y Actualización del Plan Anual de Trabajo Archivístico	PS08.03.01	Secretaria General	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Trabajo Archivístico • Normas Internas de Archivo Central 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria y Sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • PS08.03 • Unidades Orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas Internas de Archivo Central • Base de Datos de Documentación Generada • Documentación Generada a archivarse 	Clasificación, Supervisión y Control de los Documentos Archivados	PS08.03.02	Unidad de Tramite Documentario y Archivo	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación codificada e internada en el archivo central • Inventario documental en resguardo • Documentación a remitirse al Archivo Regional Archivo General de la Nación 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Universitaria y Sociedad • Archivo Regional • Archivo General de la Nación
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
Indicadores			Registros y Documentos			
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Trabajo Archivístico • Cumplimiento con el inventariado archivístico • Número de documentos a remitirse al Archivo Regional – Archivo General de la Nación 			<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Trabajo Archivístico • Normas Internas de Archivo Central • Informe de documentación codificada e internada en el archivo centra • Registro de inventario documental en resguardo 			