

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COHORTE 2018

---

**Tema:** “Gestión por procesos y la mejora continua en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas mención Sistemas Integrados de Gestión, Calidad Seguridad y Ambiente

**AUTORA:** Ingeniera, Ana Lorena Taday Calero

**DIRECTOR:** Ingeniero, Wilson Fernando Jiménez Castro, MBA.

Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero Edwin César Santamaría Díaz, Magíster y la Licenciada Ruth Armenia Zamora Sánchez, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Gestión por procesos y la mejora continua en las instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua”, elaborado y presentado por la Ingeniera Ana Lorena Taday Calero, para optar por el Grado Académico de Magíster en Magister en Administración de Empresas Mención en Sistemas Integrados de Gestión, Calidad, Seguridad y Ambiente; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*

Presidente y Miembro del Tribunal

-----  
*Ing. Edwin César Santamaría Díaz, Mg.*

Miembro del Tribunal

-----  
*Lcda. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.*

Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Gestión por procesos y la mejora continua en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Ana Lorena Taday Calero, Autora, bajo la Dirección del Ingeniero Wilson Fernando Jiménez Castro MBA., Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ingeniera, Ana Lorena Taday Calero

c.c.: 1804159216

**AUTORA**

-----  
Ingeniero, Wilson Fernando Jiménez Castro, MBA.

c.c.:1803098126

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
Ingeniera, Ana Lorena Taday Calero

c.c.: 1804159216

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas.....	ii
Autoría del informe de investigación .....	iii
Derechos de autor .....	iv
Índice general .....	v
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras .....	xvi
Agradecimiento .....	xxiii
Dedicatoria.....	xxiv
Resumen ejecutivo.....	xxv
Executive summary .....	xxvii
Introducción.....	1
Glosario de términos.....	2
1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO .....	3
2.1. Área de conocimiento.....	3
2.2. Líneas de investigación .....	3
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	3
3.1. Tiempo de ejecución .....	3
3.2. Financiamiento .....	3
3.3. Autor.....	4
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA .....	5
1.1. Tema.....	5
1.2. Planteamiento del problema .....	5
1.2.1. Contextualización.....	5
1.2.2. Análisis crítico .....	8
1.2.3. Prognosis .....	10
1.2.4. Formulación del problema .....	11
1.2.5. Interrogantes.....	11
1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación.....	11
1.3. Objetivos .....	11

1.3.1 Objetivo general .....	11
1.3.2 Objetivos específicos .....	11
1.4. Justificación.....	12
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. Antecedentes investigativos .....	14
2.2. Fundamentación filosófica .....	16
2.3. Fundamentación legal .....	17
2.4. Categorías Fundamentales.....	20
2.5. Marco conceptual .....	22
2.6. Señalamiento de variables .....	48
CAPÍTULO III .....	49
METODOLOGÍA.....	49
3.1. Enfoque .....	49
3.2. Modalidad básica de investigación .....	49
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	50
3.4. Población y muestra .....	50
3.5. Técnicas de recolección de datos .....	55
3.6. Técnicas de análisis de datos.....	58
3.7. Operacionalización de variables.....	59
3.8. Recolección y procesamiento de la información.....	69
CAPÍTULO IV .....	71
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	71
4.1. Análisis de resultados.....	71
CAPÍTULO V .....	227
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	227
5.1. Conclusiones .....	227
5.2. Recomendaciones.....	229
CAPÍTULO VI .....	232
PROPUESTA .....	232
1. Justificación.....	232
2. Objetivo.....	232
3. Alcance.....	232

4. Responsables .....	232
5. Definiciones .....	233
6. Método .....	233
Ruta de la calidad .....	236
7. Conclusiones .....	248
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>254</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>259</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1_Financiamiento .....	3
Tabla 2_Fundamentación legal.....	17
Tabla 3 Tareas y Subprocesos .....	38
Tabla 4_Eventos de inicio e intermedios.....	39
Tabla 5_Compuertas.....	40
Tabla 6_Canales y conectores .....	40
Tabla 7_Personal Docente, Administrativo, Trabajadores y Estudiantes .....	50
Tabla 8_Modalidad laboral.....	52
Tabla 9_Fracción de muestreo y de elevación.....	54
Tabla 10_Muestra personal docente, administrativo, trabajadores y estudiantes.....	54
Tabla 11_Aplicación de muestreo aleatorio simple para seleccionar los individuos de la muestra .....	55
Tabla 12_Personal docente, administrativo, trabajadores y estudiantes seleccionados según tabla 11 .....	55
Tabla 13_Estadísticas de fiabilidad-Alfa de Cronbach .....	57
Tabla 14_Estadísticas de fiabilidad-Kuder Richardson.....	57
Tabla 15_Variable independiente: Gestión por procesos .....	59
Tabla 16_Variable dependiente: Mejora Continua.....	64
Tabla 17_Recolección y procesamiento de información.....	69
Tabla 18_BPM centrado en el cliente externo.....	71
Tabla 19_Indicador centrado en BPM.....	72
Tabla 20_Indicador BPM centrado en el conjunto total de procesos, límites e interacciones .....	73
Tabla 21_BPM activa y sostenida .....	73
Tabla 22_Enfoque estructurado para la identificación por procesos.....	74
Tabla 23_Vista de alto nivel de los procesos .....	75
Tabla 24_Identificación de procesos institucionales .....	76
Tabla 25_Alcance y orientación de flujogramas .....	77
Tabla 26_Recopilación del nivel de detalle.....	78
Tabla 27_Recopilación de datos en los flujogramas .....	79
Tabla 28_Enfoque estructurado para el almacenamiento y BPM .....	80
Tabla 29_Captura y gestión del nivel de detalle.....	81

Tabla 30_Gestión del cambio .....	82
Tabla 31_Herramientas para diseñar flujogramas de procesos .....	82
Tabla 32_Herramienta que utiliza la institución para elaborar diagramas de flujo / simular procesos .....	83
Tabla 33_Herramientas para apoyar la ejecución de los procesos .....	84
Tabla 34_Medios para el respaldo de la documentación.....	85
Tabla 35_Actividad de cambio apoyada por la documentación.....	86
Tabla 36_Respaldo de la documentación de actividades estratégicas.....	87
Tabla 37_Enfoque estructurado para la responsabilidad del proceso.....	88
Tabla 38_Alcance y la orientación de responsabilidad del proceso.....	88
Tabla 39_Gestión del enfoque para asumir responsabilidad .....	89
Tabla 40_Responsables del proceso .....	90
Tabla 41_Integración del responsable del proceso.....	91
Tabla 42_La estrategia del proceso es responsabilidad del dueño del proceso.....	92
Tabla 43_La toma de decisiones es responsabilidad del dueño del proceso .....	93
Tabla 44_La mejora del proceso es responsabilidad del dueño del proceso .....	93
Tabla 45_El cambio del proceso es responsabilidad del dueño del proceso .....	94
Tabla 46_Los procesos subcontractados es responsabilidad del dueño del proceso.....	95
Tabla 47_Reclusión, capacitación y motivación al responsable del proceso.....	96
Tabla 48_Equipos y/o estructuras que apoyan al responsable del proceso .....	97
Tabla 49_Recursos necesarios para el responsable del proceso.....	97
Tabla 50_Utilización de información para gestionar los procesos.....	98
Tabla 51_Enfoque estructurado para la medición de procesos .....	99
Tabla 52_Gestión de un sistema de medición .....	100
Tabla 53_Medición de los procesos integral .....	101
Tabla 54_Integración de la medición de procesos con otras mediciones institucionales...	102
Tabla 55_Responsable de la medición del proceso .....	103
Tabla 56_Medición de la satisfacción del cliente.....	103
Tabla 57_Medición de la calidad del servicio .....	104
Tabla 58_Medición del costo del proceso .....	105
Tabla 59_Medición del rendimiento operativo .....	106
Tabla 60_Importancia de la medición del proceso.....	106
Tabla 61_Disponibilidad del resultado de medición del proceso.....	107

Tabla 62_Actividad institucional respaldada por la medición del proceso .....	108
Tabla 63_Actividad de cambio apoyada por la medición del proceso .....	109
Tabla 64_Actividad estratégica respaldada por la medición del proceso.....	109
Tabla 65_Enfoque estructurado para el diseño de procesos.....	110
Tabla 66_Alcance y la orientación del diseño del proceso .....	111
Tabla 67_Metodologías utilizadas para apoyar el diseño de procesos.....	112
Tabla 68_Diseño formal de procesos .....	113
Tabla 69_Procesos diseñados para entregar capacidades.....	114
Tabla 70_Enfoque estructurado para la mejora de procesos .....	115
Tabla 71_Alcance y la orientación de la mejora de procesos.....	116
Tabla 72_Equilibrio de la mejora continua y rigurosidad del proceso.....	117
Tabla 73_Importancia del cambio basado en el proceso para la actividad de cambio general .....	118
Tabla 74_Utilización de metodologías para apoyar la mejora de procesos .....	119
Tabla 75_Identificación y priorización de oportunidades de mejora .....	120
Tabla 76_Identificación de los requisitos del cliente y de la institución.....	121
Tabla 77_Utilización de técnicas analíticas para apoyar la mejora.....	122
Tabla 78_Utilización de técnicas para apoyar la implementación .....	123
Tabla 79_Cuantificación de beneficios y monitoreo.....	123
Tabla 80_Rapidez en la entrega de mejoras .....	124
Tabla 81_Participación en la mejora de procesos .....	125
Tabla 82_Estrategia de proceso formal y programa asociado.....	126
Tabla 83_Alcance de la estrategia.....	127
Tabla 84_Pertenencia de la estrategia .....	127
Tabla 85_Financiamiento y gestión de la estrategia.....	128
Tabla 86_Procesos impulsores claves para la institución.....	129
Tabla 87_Alineación total de las estrategias de procesos y TI.....	130
Tabla 88_Estrategia del proceso informa la estrategia de cambio .....	131
Tabla 89_Metodología central.....	132
Tabla 90_Preservación del conocimiento y experiencia .....	133
Tabla 91_Desarrollo del conocimiento del proceso .....	133
Tabla 92_Medios para comunicar la gestión por procesos.....	134
Tabla 93_La institución promueve la gestión por procesos .....	135

Tabla 94_Comprensión del lenguaje de procesos en toda la institución.....	136
Tabla 95_Objetivos y metas de la mejora continua individuales y colectivos están claramente establecidos .....	137
Tabla 96_Objetivos y metas de la mejora continua compartidos y entendidos .....	138
Tabla 97_Objetivos e indicadores alcanzables y coherentes con la realidad actual.....	139
Tabla 98_Asignación de ciertas actividades y/o responsabilidades específicas dentro de la mejora continua .....	139
Tabla 99_Involucramiento en la definición y revisión de los objetivos e indicadores de manera abierta y colaborativa.....	140
Tabla 100_Capacitación recibida para la comprensión de las actividades y objetivos de mejora continua .....	141
Tabla 101_Estímulo para desarrollar un conjunto de capacidades para mejorar continuamente el trabajo diario. ....	142
Tabla 102_Las recompensas actuales son atractivas y los motiva a participar en las actividades de mejora continua.....	143
Tabla 103_Capacitación en temas de mejora continua .....	144
Tabla 104_Utilización de diferentes canales de comunicación disponibles para involucrar a todos los empleados en la evolución y el progreso de las diversas actividades de mejora continua .....	145
Tabla 105_Información necesaria para mejorar su trabajo diario .....	146
Tabla 106_El jefe inmediato alienta a comunicarse e intercambiar lo que aprende .....	147
Tabla 107_Medios necesarios para expresar de manera abierta y efectiva las ideas de mejora. ....	148
Tabla 108_Asignación necesaria de recursos para permitir y promover el desarrollo persistente de la mejora continua.....	149
Tabla 109_Liderazgo activo y participación real de las autoridades en actividades de mejora .....	150
Tabla 110_Participación visible de las autoridades en la mejora continua .....	151
Tabla 111_Comprensión clara de quienes dirigen actividades de mejora continua y ayuda a los empleados a comprender la importante participar .....	152
Tabla 112_Conocimiento y la confianza para participar en la mejora continua a través de la capacitación .....	153

Tabla 113	Comprensión de los fundamentos de las actividades y objetivos de la mejora continua mediante la capacitación recibida .....	154
Tabla 114	Desarrollo de un conjunto de capacidades para mejorar continuamente el trabajo diario mediante el apoyo de la institución .....	155
Tabla 115	Utilidad para aplicar mejoras reales en el trabajo diario mediante la capacitación de mejora continua.....	156
Tabla 116	Conocimiento de todas las prácticas, técnicas y herramientas utilizadas en el lugar de trabajo para la mejora continua .....	157
Tabla 117	Prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas son ágiles, dinámicas y efectivas.....	158
Tabla 118	Utilidad de técnicas de resolución de problemas para el logro de mejoras sostenibles.....	159
Tabla 119	Identificación de rutinas para mejorar los hábitos de trabajo mediante el uso de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua.....	160
Tabla 120	Competencia para completar las diferentes actividades de mejora continua en el lugar de trabajo de manera autónoma.....	161
Tabla 121	Confianza para solicitar ayuda a otro compañero o a su propio jefe inmediato cada vez que se atasca en medio de una implementación de mejora continua.....	162
Tabla 122	Ayudas visuales y escritas necesarias para completar las diferentes actividades de mejora continua.....	163
Tabla 123	Tiempo suficiente para completar las actividades de mejora continua su lugar de trabajo .....	164
Tabla 124	Dotación de recursos necesarios para participar en la mejora continua y promover oportunidades reales a la comunidad universitaria .....	165
Tabla 125	Actividades de mejora continua en el lugar de trabajo promovidas por la institución .....	166
Tabla 126	Participación en la toma de decisiones sobre las actividades de mejora continua promovidas por la institución .....	167
Tabla 127	Actividades suficientes dentro de la mejora continua llevada a cabo por las autoridades para reunir las opiniones y criterios de la comunidad universitaria sobre posibles oportunidades de mejora.....	168
Tabla 128	Jefe inmediato piensa positivamente sobre la participación de sus colaboradores en las diversas actividades de mejora continua. ....	170

Tabla 129_Pensamiento positivo de las autoridades sobre la participación de sus colaboradores en actividades de mejora continua. ....	171
Tabla 130_Pensamiento positivo de la red de apoyo de la autoridad sobre la participación del personal en actividades de mejora continua. ....	172
Tabla 131_Motivación a participar en las diversas actividades de mejora continua.....	173
Tabla 132_Buen ambiente de trabajo para el desempeño de funciones.....	173
Tabla 133_Los jefes inmediatos muestran respeto, confianza y valoran las opiniones y trabajo de sus colaboradores.....	174
Tabla 134_Satisfacción con la forma en que se organiza la carga de trabajo y las responsabilidades.....	175
Tabla 135_Sentimiento de pertenencia con la institución y responsabilidad de procesos .	176
Tabla 136_Satisfacción con las condiciones generales de trabajo .....	177
Tabla 137_Satisfacción con los términos del contrato .....	178
Tabla 138_Sentimiento de crecimiento personal y profesional a través del trabajo diario	179
Tabla 139_Crecimiento del desempeño en el lugar de trabajo mediante la participación en la mejora continua .....	180
Tabla 140_Contribución a la calidad del trabajo mediante la participación en la mejora continua .....	181
Tabla 141_Contribución con las condiciones del lugar de trabajo a través de la participación en la mejora continua.....	182
Tabla 142_Contribución al crecimiento personal y al desarrollo profesional mediante la participación en la mejora continua.....	182
Tabla 143_Métodos, técnicas y herramientas claros y fáciles de entender para desarrollar las diferentes actividades de mejora continua .....	183
Tabla 144_Facilidad para aprender los métodos, técnicas y herramientas para el desarrollo de las actividades de mejora continua .....	184
Tabla 145_Demanda de esfuerzo adicional para participar en actividades de mejora continua establecidas por la institución.....	185
Tabla 146_Facilidad para alcanzar los objetivos/resultados esperados por la institución mediante la mejora continua.....	186
Tabla 147_Disposición para participar en la mejora de su lugar de trabajo a través del apoyo de la institución.....	187
Tabla 148_Predisposición para participar en la mejora de su lugar de trabajo .....	188

Tabla 149_Cumplimiento de requerimiento en el tiempo prometido.....	189
Tabla 150_Interés de la institución para resolver un problema.....	190
Tabla 151_Buen desempeño del servicio la primera vez .....	191
Tabla 152_Compromiso para proporcionar los servicios.....	192
Tabla 153_Suministro de documentos libres de error .....	193
Tabla 154_Información sostenida de la ejecución de los servicios.....	194
Tabla 155_Servicio ágil brindado por parte del personal de la institución .....	195
Tabla 156_Ayuda del personal que labora en la institución.....	195
Tabla 157_Ocupación del personal de la institución para brindar ayuda.....	196
Tabla 158_Confianza según el comportamiento del personal.....	197
Tabla 158_Seguridad con los trámites realizados en la institución.....	198
Tabla 159_Cortesía constante del personal que labora en la institución.....	199
Tabla 160_Conocimiento del personal para satisfacer las preguntas de los estudiantes....	200
Tabla 161_Atención individualizada brindada por la institución.....	201
Tabla 162_Atención personalizada brindada por la institución .....	202
Tabla 163_Preocupación de la institución por el estudiante .....	203
Tabla 164_Necesidades específicas entendidas por el personal.....	204
Tabla 165_Horarios convenientes para los estudiantes.....	204
Tabla 166_Equipos de aspecto moderno en la institución .....	205
Tabla 167_Atractivas instalaciones físicas.....	206
Tabla 168_Pulcritud del personal de la institución .....	207
Tabla 169Materiales asociados con el servicio, son visualmente atractivos.....	208
Tabla 170_Planificación de la atención del estudiante con base a las necesidades .....	209
Tabla 171_Atención brindada de manera ordenada .....	210
Tabla 172_Evaluación de problemas que presentan los estudiantes .....	210
Tabla 173_Evaluación de desempeño al personal de la institución .....	211
Tabla 174_Evaluación constante de la satisfacción de los estudiantes .....	212
Tabla 175_Motivación de los docentes en su trabajo.....	213
Tabla 176_Docentes muestran responsabilidad en su trabajo .....	213
Tabla 177_Docentes con principios y valores éticos.....	214
Tabla 178_Trabajo en equipo de los docentes para brindar una mejor atención .....	215
Tabla 179_Docentes toman en cuenta las sugerencias de los estudiantes.....	216
Tabla 180_Cantidad adecuada de docentes en la institución .....	217

Tabla 181_Horario de atención de la institución.....	218
Tabla 182_Trabajo coordinado con todas las áreas de la institución .....	219
Tabla 183_Cumplimiento de programaciones.....	220
Tabla 184_Realización de muchos trámites para ser atendido.....	221
Tabla 185_Expectativas con respecto a la atención recibida en la institución.....	222
Tabla 186_Nivel de atención recibida en la institución .....	223
Tabla 187_Sistema de quejas y sugerencias.....	223
Tabla 188_Docentes procuran mejorar los errores que cometen .....	224
Tabla 189_Mejoras en el funcionamiento de la institución en las diferentes áreas .....	225

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas .....	8
Figura 2. Categorización de variables, gestión por procesos y mejora continua.....	20
Figura 3. Categorización de variables, gestión por procesos y mejora continua.....	21
Figura 4. Niveles de madurez de los procesos para las IES.....	27
Figura 5. Mapa de Procesos.....	31
Figura 6. Esquema de la planificación estratégica .....	35
Figura 7. Evolución de BPMN .....	36
Figura 8. BPM centrado en el cliente externo .....	71
Figura 9. Indicador centrado en BPM .....	72
Figura 10. Indicador BPM centrado en el conjunto total de procesos, límites e .....	73
Interacciones.....	73
Figura 11. BPM activa y sostenida.....	74
Figura 12. Enfoque estructurado para la identificación por procesos .....	75
Figura 13. Vista de alto nivel de los procesos .....	76
Figura 14. Identificación de procesos institucionales.....	77
Figura 15. Alcance y orientación de flujogramas.....	78
Figura 16. Recopilación del nivel de detalle .....	79
Figura 17. Recopilación de datos en los flujogramas.....	79
Figura 18. Enfoque estructurado para el almacenamiento y BPM.....	80
Figura 19. Captura y gestión del nivel de detalle .....	81
Figura 20. Gestión del cambio.....	82
Figura 21. Herramientas para diseñar flujogramas de procesos.....	83
Figura 22. Herramienta que utiliza la institución para elaborar diagramas de flujo /simular procesos .....	84
Figura 23. Herramientas para apoyar la ejecución de los procesos.....	85
Figura 24. Medios para el respaldo de la documentación .....	85
Figura 25. Actividad de cambio apoyada por la documentación .....	86
Figura 26. Respaldo de la documentación de actividades estratégicas .....	87
Figura 27. Enfoque estructurado para la responsabilidad del proceso. ....	88
Figura 28. Alcance y la orientación de responsabilidad del proceso.....	89
Figura 29. Gestión del enfoque para asumir responsabilidad.....	90
Figura 30. Responsables del proceso.....	91

Figura 31. Integración del responsable del proceso .....	91
Figura 32. La estrategia del proceso es responsabilidad del dueño del proceso .....	92
Figura 33. La toma de decisiones es responsabilidad del dueño del proceso.....	93
Figura 34. La mejora del proceso es responsabilidad del dueño del proceso.....	94
Figura 35. El cambio del proceso es responsabilidad del dueño del proceso.....	94
Figura 36. Los procesos subcontratados es responsabilidad del dueño del proceso .....	95
Figura 37. Reclusión, capacitación y motivación al responsable del proceso.....	96
Figura 38. Equipos y/o estructuras que apoyan al responsable del proceso.....	97
Figura 39. Recursos necesarios para el responsable del proceso .....	98
Figura 40. Utilización de información para gestionar los procesos .....	99
Figura 41. Enfoque estructurado para la medición de procesos .....	100
Figura 42. Gestión de un sistema de medición.....	100
Figura 43. Medición de los procesos integral.....	101
Figura 44. Integración de la medición de procesos con otras mediciones institucionales	102
Figura 45. Responsable de la medición del proceso.....	103
Figura 46. Medición de la satisfacción del cliente .....	104
Figura 47. Medición de la calidad del servicio.....	104
Figura 48. Medición del costo del proceso.....	105
Figura 49. Medición del rendimiento operativo .....	106
Figura 50. Importancia de la medición del proceso.....	107
Figura 51. Disponibilidad del resultado de medición del proceso .....	107
Figura 52. Actividad institucional respaldada por la medición del proceso.....	108
Figura 53. Actividad de cambio apoyada por la medición del proceso.....	109
Figura 54. Actividad estratégica respaldada por la medición del proceso .....	110
Figura 55. Enfoque estructurado para el diseño de procesos .....	111
Figura 56. Alcance y la orientación del diseño del proceso .....	112
Figura 57. Metodologías utilizadas para apoyar el diseño de procesos.....	113
Figura 58. Diseño formal de procesos .....	114
Figura 59. Procesos diseñados para entregar capacidades .....	115
Figura 60. Enfoque estructurado para la mejora de procesos.....	116
Figura 61. Alcance y la orientación de la mejora de procesos .....	117
Figura 62. Equilibrio de la mejora continua y rigurosidad del proceso .....	118

Figura 63. Importancia del cambio basado en el proceso para la actividad de cambio general .....	119
Figura 64. Utilización de metodologías para apoyar la mejora de procesos .....	120
Figura 65. Identificación y priorización de oportunidades de mejora.....	121
Figura 66. Identificación de los requisitos del cliente y de la institución .....	121
Figura 67. Utilización de técnicas analíticas para apoyar la mejora .....	122
Figura 68. Utilización de técnicas para apoyar la implementación.....	123
Figura 69. Cuantificación de beneficios y monitoreo.....	124
Figura 70. Rapidez en la entrega de mejoras .....	125
Figura 71. Participación en la mejora de procesos .....	125
Figura 72. Estrategia de proceso formal y programa asociado.....	126
Figura 73. Alcance de la estrategia.....	127
Figura 74. Pertenencia de la estrategia .....	128
Figura 75. Financiamiento y gestión de la estrategia .....	129
Figura 76. Procesos impulsores claves para la institución .....	130
Figura 77. Alineación total de las estrategias de procesos y TI .....	130
Figura 78. Estrategia del proceso informa la estrategia de cambio .....	131
Figura 79. Metodología central .....	132
Figura 80. Preservación del conocimiento y experiencia .....	133
Figura 81. Desarrollo del conocimiento del proceso.....	134
Figura 82. Medios para comunicar la gestión por procesos .....	135
Figura 83. La institución promueve la gestión por procesos.....	135
Figura 84. Comprensión del lenguaje de procesos en toda la institución.....	136
Figura 85. Objetivos y metas de la mejora continua individuales y colectivos .....	137
están claramente establecidos.....	137
Figura 86. Objetivos y metas de la mejora continua compartidos y entendidos .....	138
Figura 87. Objetivos e indicadores alcanzables y coherentes con la realidad actual .....	139
Figura 88. Asignación de ciertas actividades y/o responsabilidades específicas dentro de la mejora continua .....	140
Figura 89. Involucramiento en la definición y revisión de los objetivos e indicadores de manera abierta y colaborativa.....	141
Figura 90. Capacitación recibida para la comprensión de las actividades y objetivos de mejora continua .....	142

Figura 91. Estímulo para desarrollar un conjunto de capacidades para mejorar continuamente el trabajo diario. ....	143
Figura 92. Las recompensas actuales son atractivas y los motiva a participar en las actividades de mejora continua.....	144
Figura 93. Capacitación en temas de mejora continua .....	145
Figura 94. Utilización de diferentes canales de comunicación disponibles para involucrar a todos los empleados en la evolución y el progreso de las diversas actividades de mejora continua .....	146
Figura 95. Información necesaria para mejorar su trabajo diario.....	147
Figura 96. El jefe inmediato alienta a comunicarse e intercambiar lo que aprende .....	148
Figura 97. Medios necesarios para expresar de manera abierta y efectiva las ideas de mejora. ....	149
Figura 98. Asignación necesaria de recursos para permitir y promover el desarrollo persistente de la mejora continua.....	150
Figura 99. Liderazgo activo y participación real de las autoridades en actividades de mejora.....	151
Figura 100. Participación visible de las autoridades en la mejora continua.....	152
Figura 101. Comprensión clara de quienes dirigen actividades de mejora continua y ayuda a los empleados a comprender la importante participar .....	153
Figura 102. Conocimiento y la confianza para participar en la mejora continua a través de la capacitación .....	154
Figura 103. Comprensión de los fundamentos de las actividades y objetivos de la mejora continua mediante la capacitación recibida .....	155
Figura 104. Desarrollo de un conjunto de capacidades para mejorar continuamente el trabajo diario mediante el apoyo de la institución.....	156
Figura 105. Utilidad para aplicar mejoras reales en el trabajo diario mediante la capacitación de mejora continua.....	157
Figura 106. Conocimiento de todas las prácticas, técnicas y herramientas utilizadas en el lugar de trabajo para la mejora continua .....	158
Figura 107. Prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas son ágiles, dinámicas y efectivas.....	159
Figura 108. Utilidad de técnicas de resolución de problemas para el logro de mejoras sostenibles.....	160

Figura 109. Identificación de rutinas para mejorar los hábitos de trabajo mediante el uso de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua.....	161
Figura 110. Competencia para completar las diferentes actividades de mejora continua en el lugar de trabajo de manera autónoma.....	162
Figura 111. Confianza para solicitar ayuda a otro compañero o a su propio jefe inmediato cada vez que se atasca en medio de una implementación de mejora continua.....	163
Figura 112. Ayudas visuales y escritas necesarias para completar las diferentes actividades de mejora continua.....	164
Figura 113. Tiempo suficiente para completar las actividades de mejora continua su lugar de trabajo .....	165
Figura 114. Dotación de recursos necesarios para participar en la mejora continua y promover oportunidades reales a la comunidad universitaria .....	166
Figura 115. Actividades de mejora continua en el lugar de trabajo promovidas por la institución .....	167
Figura 116. Participación en la toma de decisiones sobre las actividades de mejor continua promovidas por la institución .....	168
Figura 117. Actividades suficientes dentro de la mejora continua llevada a cabo por las autoridades para reunir las opiniones y criterios de la comunidad universitaria sobre posibles oportunidades de mejora.....	169
Figura 118. Jefe inmediato piensa positivamente sobre la participación de sus colaboradores en las diversas actividades de mejora continua.....	170
Figura 119. Pensamiento positivo de las autoridades sobre la participación de sus colaboradores en actividades de mejora continua. ....	171
Figura 120. Pensamiento positivo de la red de apoyo de la autoridad sobre la participación del personal en actividades de mejora continua. ....	172
Figura 121. Motivación a participar en las diversas actividades de mejora continua .....	173
Figura 122. Buen ambiente de trabajo para el desempeño de funciones.....	174
Figura 123. Los jefes inmediatos muestran respeto, confianza y valoran las opiniones y trabajo de sus colaboradores.....	175
Figura 124. Satisfacción con la forma en que se organiza la carga de trabajo y las responsabilidades.....	176
Figura 125. Sentimiento de pertenencia con la institución y responsabilidad de procesos	177
Figura 126. Satisfacción con las condiciones generales de trabajo.....	178

Figura 127. Satisfacción con los términos del contrato.....	179
Figura 128. Sentimiento de crecimiento personal y profesional a través del trabajo diario .....	179
Figura 129. Crecimiento del desempeño en el lugar de trabajo mediante la participación en la mejora continua .....	180
Figura 130. Contribución a la calidad del trabajo mediante la participación en la mejora continua .....	181
Figura 131. Contribución con las condiciones del lugar de trabajo a través de la participación en la mejora continua.....	182
Figura 132. Contribución al crecimiento personal y al desarrollo profesional mediante la participación en la mejora continua.....	183
Figura 133. Métodos, técnicas y herramientas claros y fáciles de entender para desarrollar las diferentes actividades de mejora continua .....	184
Figura 134. Facilidad para aprender los métodos, técnicas y herramientas para el desarrollo de las actividades de mejora continua .....	185
Figura 135. Demanda de esfuerzo adicional para participar en actividades de mejora continua establecidas por la institución.....	186
Figura 136. Facilidad para alcanzar los objetivos/resultados esperados por la institución mediante la mejora continua.....	187
Figura 137. Disposición para participar en la mejora de su lugar de trabajo a través del apoyo de la institución.....	188
Figura 138. Predisposición para participar en la mejora de su lugar de trabajo.....	189
Figura 139. Cumplimiento de requerimiento en el tiempo prometido .....	190
Figura 140. Interés de la institución para resolver un problema .....	191
Figura 141. Buen desempeño del servicio la primera vez.....	192
Figura 142. Compromiso para proporcionar los servicios .....	192
Figura 143. Suministro de documentos libres de error.....	193
Figura 144. Información sostenida de la ejecución de los servicios .....	194
Figura 145. Servicio ágil brindado por parte del personal de la institución.....	195
Figura 146. Ayuda del personal que labora en la institución .....	196
Figura 147. Ocupación del personal de la institución para brindar ayuda .....	197
Figura 148. Confianza según el comportamiento del personal .....	198
Figura 149. Seguridad con los trámites realizados en la institución .....	199

Figura 150. Cortesía constante del personal que labora en la institución .....	200
Figura 151. Conocimiento del personal para satisfacer las preguntas de los estudiantes .	201
Figura 152. Atención individualizada brindada por la institución .....	202
Figura 153. Atención personalizada brindada por la institución .....	202
Figura 154. Preocupación de la institución por el estudiante .....	203
Figura 155. Necesidades específicas entendidas por el personal .....	204
Figura 156. Horarios convenientes para los estudiantes.....	205
Figura 157. Equipos de aspecto moderno en la institución .....	206
Figura 158. Atractivas instalaciones físicas .....	206
Figura 159. Pulcritud del personal de la institución .....	207
Figura 160. Materiales asociados con el servicio, son visualmente atractivos.....	208
Figura 161. Planificación de la atención del estudiante con base a las necesidades .....	209
Figura 162. Atención brindada de manera ordenada.....	210
Figura 163. Evaluación de problemas que presentan los estudiantes.....	211
Figura 164. Evaluación de desempeño al personal de la institución .....	211
Figura 165. Evaluación constante de la satisfacción de los estudiantes .....	212
Figura 166. Motivación de los docentes en su trabajo .....	213
Figura 167. Docentes muestran responsabilidad en su trabajo.....	214
Figura 168. Docentes con principios y valores éticos .....	215
Figura 169. Trabajo en equipo de los docentes para brindar una mejor atención .....	216
Figura 170. Docentes toman en cuenta las sugerencias de los estudiantes .....	217
Figura 171. Cantidad adecuada de docentes en la institución .....	218
Figura 172. Horario de atención de la institución .....	219
Figura 173. Trabajo coordinado con todas las áreas de la institución.....	220
Figura 174. Cumplimiento de programaciones .....	220
Figura 175. Realización de muchos trámites para ser atendido .....	221
Figura 176. Expectativas con respecto a la atención recibida en la institución.....	222
Figura 177. Nivel de atención recibida en la institución .....	223
Figura 178. Sistema de quejas y sugerencias .....	224
Figura 179. Docentes procuran mejorar los errores que cometen .....	225
Figura 180. Mejoras en el funcionamiento de la institución en las diferentes áreas .....	226
Figura 181. Ciclo de mejora continua .....	237

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo comenzar agradeciendo a las autoridades que apoyan desinteresadamente a su equipo de trabajo y engrandecen diariamente la labor cumplida, la cual se ve reflejada en la calidad de educación y servicio brindado, razón que influye directamente en la satisfacción de la comunidad universitaria, así como en la sociedad, ya que es un simple reflejo del liderazgo que proyectan sobre sus colaboradores(docentes, personal administrativo y trabajadores), estudiantes y clientes externos para alcanzar los objetivos, misión y visión institucional.

Al Director del Trabajo de Investigación, por el apoyo brindado durante la ejecución de este estudio.

De manera especial al talento humano de la prestigiosa Universidad Técnica de Ambato que contribuyó activamente en este estudio por ser la parte central para la mejora continua de los procesos, principalmente a los estudiantes, quienes son la razón de ser de la institución, cuya participación activa, contribuye a la mejora continua de los procesos agregadores de valor.

*Ana Taday*

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico de modo especial a  
mis padres y hermanos, quienes han sido un  
apoyo fundamental durante el trayecto de vida y a  
todas las personas que convincentemente confían  
en mí trabajo diario.

*Ana Taday*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COHORTE 2018**

**Tema:** "Gestión por procesos y la mejora continua en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua"

**Autora:** Ingeniera, Ana Lorena Taday Calero

**Director:** Ingeniero, Wilson Fernando Jiménez Castro, MBA.

**Fecha:** Diciembre 2020

**RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente existe la necesidad imperante de incrementar la calidad en la Educación Superior, con el propósito de entregar a la sociedad profesionales humanistas, innovadores con liderazgo social, en donde la gestión de mejora de los procesos juega un papel fundamental dentro de la educación, por tal motivo es imprescindible analizar la gestión por procesos y mejora continua en las Instituciones de Educación Superior, tomando como sustento lo planteado en las Normas Internacionales ISO (2015 y 2018), en estos establecen el enfoque a procesos, el cual hace relación a la gestión sistemática de los procesos institucionales y sus interacciones, todo ello con el afán de lograr los resultados establecidos con base a los objetivos, plan estratégico y política institucional, del mismo modo especifica la mejora a través del ciclo planear, hacer, verificar y actuar con un pensamiento basado en riesgos y a partir de ello concebir un abanico de oportunidades para la mejora continua apoyada en la evaluación de los datos y la información, en síntesis la idea central es dar cumplimiento a los requisitos de los estudiantes y a la vez alcanzar la satisfacción de quienes forman parte de la comunidad universitaria y sociedad.

En tal sentido la toma de decisiones acertada es la clave principal para una efectiva gestión por procesos, la cual debe estar apoyada de un análisis que persiga el mejoramiento continuo de los procesos a través del involucramiento activo de quienes forman parte de la comunidad universitaria, esto con el firme propósito de construir una institución de calidad con miras al futuro.

En este contexto el método científico cuantitativo con diseño no experimental explicativo con corte transversal, permite evitar la manipulación deliberada de las variables de estudio con característica deductiva, la cual contribuye a obtener una argumentación general, mediante una investigación de campo, por tal motivo se vuelve insustituible sugerir lineamientos estratégicos como modalidad de investigación, cuyo fin sea brindar apoyo a la alta dirección para la toma de decisiones y contribuir al desarrollo institucional.

**DESCRIPTORES:** GESTIÓN, PROCESOS, GESTIÓN POR PROCESOS, MEJORA, MEJORA CONTINUA

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COHORTE 2018**

**Theme:** "Process management and continuous improvement in Higher Education  
Institutions in the province of Tungurahua"

**Author:** Ing. Ana Lorena Taday Calero

**Directed by:** Ing. MBA. Wilson Fernando Jiménez Castro

**Date:** December 2020

**EXECUTIVE SUMMARY**

Currently there is an imperative need to increase the quality of Higher Education, in order to deliver humanistic professionals, innovators with social leadership, where the management of process improvement plays a fundamental role in education, for this reason it is essential to analyze process management and continuous improvement in Higher Education Institutions, taking as a basis what is stated in the International Standard ISO (2015 y 2018), in these they establish the process approach, which is related to the systematic management of institutional processes and their interactions, all with the aim of achieving the results established based on the objectives, strategic plan and institutional policy, in the same way it specifies the improvement through the cycle to plan, do, verify and act with a risk-based thought and From this, conceive a range of opportunities for continuous improvement supported by the evaluation in of data and information, in summary the central idea is to comply with the requirements of the students and at the same time achieve the satisfaction of those who are part of the university community and society.

In this sense, successful decision-making is the main key to effective process management, which must be supported by an analysis that seeks the continuous improvement of processes through the active involvement of those who are part of the university community, this with the firm purpose of building a quality institution with a view to the future.

In this context, the quantitative scientific method with a non-experimental explanatory design with a cross-section, avoids the deliberate manipulation of the study variables with a deductive characteristic, which contributes to obtaining a general argument, through field research, for which reason it becomes essential to suggest strategic guidelines as a research modality, whose purpose is to provide support to senior management for decision-making and contribute to institutional development.

**KEYWORDS:** MANAGEMENT, PROCESSES, PROCESS MANAGEMENT, IMPROVEMENT, CONTINUOUS IMPROVEMENT

## **Introducción**

La gestión por procesos es uno de los pilares principales para las organizaciones, donde el compromiso de las autoridades juega un papel trascendental en la mejora continua, ya que son quienes motivan e involucran a las partes interesadas en los procesos gestionados, conforme a la visión y satisfacción de los clientes internos y externos.

Definitivamente el actuar dinámico de las autoridades, personal docente, administrativo, trabajadores, estudiantes y sociedad, contribuye directamente al desarrollo de la cultura organizacional basada en valores y principios, cuyo eje vital es la gestión por procesos y mejora continua, puesto que mediante la participación integral del talento humano permite lograr a la institución grandes progresos a nivel nacional e internacional.

En este contexto el contenido de la investigación se encuentra establecido de la siguiente manera: el primer capítulo hace referencia al planteamiento del problema, análisis crítico, formulación del problema, cuestionamientos, delimitación y objetivos de investigación. Prosigamos con el segundo capítulo, en este se contextualiza el marco teórico, el cual constan de antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, así como el señalamiento de las variables gestión por proceso y mejora continua.

A continuación, se evidencia la metodología como tercer capítulo, donde se describe el enfoque, modalidad básica, nivel o tipo de investigación, población, muestra, técnicas de recolección y análisis de datos, seguidamente la operacionalización de variables.

Por consiguiente, en el cuarto capítulo se establece el análisis e interpretación de resultados con base en los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos. En contraste con lo anterior, en el quinto capítulo se determina las conclusiones y recomendaciones con respecto a la interpretación de los resultados alcanzados, finalmente en el sexto capítulo se establece la propuesta mediante la sugerencia de lineamientos estratégicos

## **Glosario de términos**

**Gestión:** es el conjunto de acciones integrales que se llevan a cabo al interior de una organización con la finalidad de incorporar al talento humano, sistemas y herramientas como pilar fundamental para el desarrollo óptimo de las operaciones que se gestan dentro de las instituciones de educación.(Sanchez Fernandez, 2020).

**Proceso:** hay que hacer notar que (Secretaria Central de ISO en Ginebra, 2018), define al proceso como el conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan entre sí, donde los insumos se transforman en productos o servicios.

**Gestión por procesos:** con respecto a la gestión por procesos el autor (Maldonado, 2018), precisa que es una disciplina organizativa de gestión, dado que el propósito principal es mejorar la efectividad y optimizar los procesos institucionales, mediante el diseño, modelación, organización, documentación y mejora continua, reafirmando lo expresando por (Hitpass, 2017), en concreto la tecnología es un pilar fundamental para gestionar, mejorar e innovar los procesos de inicio a fin, de donde nace el valor agregado para los clientes y la sociedad, lo cual incrementa la agilidad en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

**Mejora continua:** conviene subrayar que la mejora continua es una filosofía, es así que apoya directamente a la estrategia de gestión mediante pequeños cambios incrementales en las actividades de trabajo y procesos a través de la participación y compromiso de toda la comunidad universitaria, reflejando de este modo la mejora en el desempeño institucional e innovando para generar valor agregado en los procesos, con el fin de satisfacer a las partes involucradas y a la sociedad (Espinoza, 2019).

**Procedimiento:** es aquel documento donde muestra los detalles, (Vasquez, 2017), en el cual se observa el orden y las partes involucradas dentro de las actividades descritas

**Madurez del proceso:** es el nivel en que la institución gestiona sistemáticamente los procesos, y los maneja efectivamente a favor de brindar un mejor servicio a sus clientes

internos y externos, de este modo asegura la capacidad para gestionar los procesos, programas y proyectos. (De Freitas, 2018)

**Lineamientos estratégicos:** básicamente son una guía mediante la cual las autoridades de las Instituciones de Educación Superior, optan liderar y concebir el direccionamiento ajustado a una gestión de calidad integral, para de este modo alcanzar los objetivos, misión y visión institucional (Abreu & Kadi, n.d.)

## 1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Gestión por procesos y la mejora continua en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua

## 2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

### 2.1. Área de conocimiento

Ciencias Sociales

### 2.2. Líneas de investigación

Línea de investigación de desarrollo territorial y empresarial (emprendimiento e innovación)

## 3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

### 3.1. Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: 27/4/2019

Fecha de finalización: 18/12/2020

### 3.2. Financiamiento

Tabla 1

*Financiamiento*

Rubro	Unidad	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
<b>Materiales e insumos básicos</b>				<b>\$23,88</b>
<b>Materiales de Oficina</b>				<b>\$16,98</b>
Esferográficos	Unidad	5	\$0,45	\$2,25
Papel Bond tamaño A4	Resmas	2	\$3,45	\$6,90
Grapas	Cientos	1	\$2,23	\$2,23
Espiralado plástico	Unidad	2	\$1,65	\$3,30
Cuaderno	Unidad	1	\$2,00	\$2,00
Borrador	Unidad	1	\$0,30	\$0,30

Insumos básicos					<b>\$6,90</b>
DVDs	Unidad	3	\$2,30		\$6,90
Servicios					<b>\$885,00</b>
Internet	meses	24	\$35,00		\$840,00
Llamadas telefónicas	meses	3	\$15,00		\$45,00
Viáticos					<b>\$6,60</b>
Pasajes de transporte	Recorridos	2	\$0,30		\$0,60
Alimentación	día	2	\$3,00		\$6,00
Recursos físicos tecnológicos					<b>\$2.155,00</b>
Computadora portátil	Unidad	1	\$1.250,00		\$1.250,00
Impresora	Unidad	1	\$65,00		\$65,00
Escáner	Unidad	1	\$40,00		\$40,00
Celular	Unidad	1	\$800,00		\$800,00
				Total	<b>\$3.070,48</b>

### 3.3. Autor/es

**Nombre:** Taday Calero Ana Lorena

**Grado académico:** Ingeniera

**Teléfono:** 0980979550

**Correo electrónico:** ana\_taday555@hotmail.com

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Tema

“Gestión por procesos y la mejora continua en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua”

### 1.2 Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización

La gestión por procesos en el marco de la educación superior parte fundamentalmente de comprender como las instituciones de este sector son reconocidas por su naturaleza y alcance en el marco de la práctica de la docencia, investigación, innovación, emprendimiento, vinculación con la sociedad y extensión. Los procesos universitarios generalmente se enfocan en la gestación de conocimientos y aparición de nuevas tendencias que buscan la mejora continua, inclusive se fundamenta como principio esencial que conlleva a una buena práctica directiva. (Muñoz & Pérez 2018)

La connotación que trae el área de educación superior se evidencia en el resumen del Banco Mundial.(Ferreyra, Avitabile, Álvarez, Paz, 2017), el cual caracteriza el papel y las capacidades de las partes involucradas en el sistema de educación superior (docentes, estudiantes, personal administrativos y trabajadores). Cabe destacar que este estudio se centra en un papel específico que conlleva el enfoque de procesos en el modelo de gestión de las instituciones. Fundamentalmente los sistemas de educación superior cuentan con roles como la producción y la difusión de investigación, innovación, emprendimiento, vinculación con la sociedad, formación de nuevos investigadores en grado y posgrado, oferta de programas orientados a la comunidad universitaria, cabe recalcar que habido valiosos esfuerzos por fortalecer la educación superior como un bien público social, un derecho humano, universal y un deber del estado, íntegramente al servicio y progreso de las naciones.

La exigencia en el control y eficiencia en la capacidad de cambio de los procesos de las universidades a nivel internacional, tiene como pilar fundamental la gestión sistemática de procesos y mejora continua. (Meregildo, 2018) menciona que la decisión estratégica es importante para mejorar la gestión en las instituciones de educación superior con base en la Norma Internacional ISO 21001, acorde con los principios del SGOE-Sistema de gestión de organizaciones educativas, enfoque a los estudiantes, liderazgo visionario, compromiso de las personas, enfoque del procesos, mejora, toma de decisiones basadas en evidencias y gestión de las relaciones, responsabilidad social, accesibilidad y equidad, conducta ética en la educación, seguridad y protección de los datos. Cabe destacar que el alcance de resultados en las instituciones requiere de la gestión sistemática de procesos y sus interacciones con la aplicación del ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), permitiendo la atención de los procesos en términos de valor agregado y la mejora continua de los mismos con base en la evaluación de datos e información.

En consecuencia, el establecimiento de un modelo de gestión por procesos es imprescindible, a través del liderazgo participativo e impulso de las IES a nivel nacional. (Méndez, 2017), en su tesis doctoral resume que el trabajo en equipo es el punto principal al momento de mantener un programa de mejora continua y la habilidad para gestionar cuando existe resistencia al cambio, además hace hincapié en el liderazgo para una adecuada participación de las partes involucradas durante la transformación, con base en el diseño de un plan que permita la adopción de creencias orientadas al empoderamiento, indiscutiblemente para la gestión por procesos es fundamental la comunicación, formación, ejemplaridad, control y apoyo a las partes del equipo, con el propósito de obtener mejores resultados para garantizar la satisfacción de la comunidad universitaria.

Por consiguiente en la provincia de Tungurahua las Instituciones de Educación Superior imparten conocimiento a estudiantes nacionales y extranjeros, aquellos forman parte de los procesos agregadores de valor, investigación, innovación, emprendimiento, formación académica y vinculación con la sociedad, en este ámbito se requiere mecanismos para estandarizar, mejorar y optimizar los procesos llevados a cabo dentro de las IES, así como la importancia que genera la gestión por procesos para responder las exigencias de la comunidad universitaria. La Secretaría Nacional de la Administración Pública mediante acuerdo ministerial 1573 que refiere a la (*Norma Técnica Prestación de*

*Servicios Y Administración por Procesos*, 2016), especifica que para el análisis, así como para el mejoramiento se debe realizar un levantamiento de la situación actual para consecutivamente diagramar los procesos utilizando el estándar internacional de modelado de procesos conocido como Business Process Modeling and Notation (BPMN), el Modelo y Notación de Procesos de Negocio favorece la automatización de procesos y proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas en los procesos se puedan comunicar de forma clara, completa, además de manera eficiente, en efecto conduce hacia la mejora continua y actúa como una herramienta poderosa para organizar y gestionar las actividades que generan valor en la institución, al mismo tiempo reduce el nivel de burocracia en los servicios brindados por la universidad, evitando problemas como demoras en la atención a los usuarios, aumento de los costos innecesarios debido a la ejecución de actividades que no agregan valor, reducción de la productividad, disminución de la calidad en el servicio, de igual modo el valor percibido por los clientes internos y externos.

En efecto la Universidad Técnica de Ambato cuenta con el gran reto de adoptar la gestión por procesos que contribuya a la mejora continua y garantice la eficacia y eficiencia en el desarrollo y ejecución de actividades, donde el propósito sea dar soporte a la misión, visión institucional y alcanzar los objetivos estratégicos, cabe señalar que es imprescindible el compromiso e interés de las autoridades para realizar alianzas estratégicas internas y externas que conduzcan al logro de resultados, a través de la mejora continua de los macroprocesos estratégicos, agregadores de valor, de apoyo y asesoría, lo que implica un manejo adecuado del modelo de gestión y su estructura general, reflejado en la imagen y desarrollo institucional.

### 1.2.2 Análisis crítico

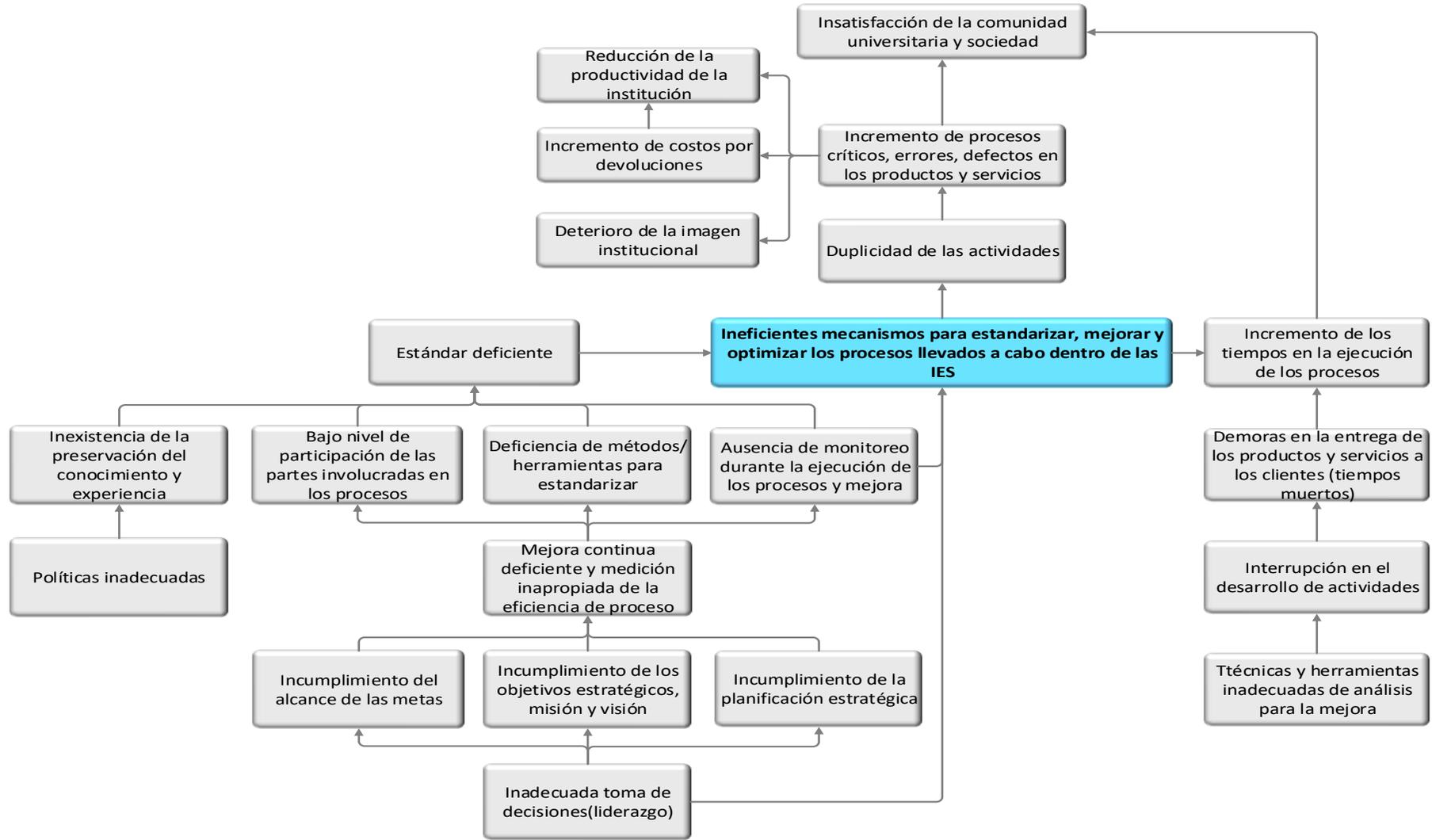


Figura 1. Árbol de problemas

Como resultado de esta investigación de campo se desglosa varias causas y efectos encontrados cuyo problema principal hace referencia a los ineficientes mecanismos para estandarizar, mejorar y optimizar los procesos ejecutados en las Instituciones de Educación Superior.

En consecuencia el liderazgo participativo de las autoridades dentro de las IES es uno de los elementos imprescindibles para el entorno de la institución, donde exista la búsqueda constante de la mejora continua y creación de condiciones efectivas que conlleve al logro de los objetivos estratégicos, misión y visión institucional, como complemento al desarrollo organizacional a través de una adecuada planificación estratégica, considerando como propósito principal la satisfacción de la comunidad universitaria y sociedad.

No obstante, la poca importancia se atribuye a la deficiente medición y rendimiento de los procesos, así como la falta de constancia e importancia que se le da a la mejora continua, debido a la ausencia en el monitoreo de los procesos, deficiencias de los métodos y herramientas para estandarizar los procesos, bajo nivel de participación de las partes involucradas en los procesos, lo que conlleva a un estándar deficiente dentro de la institución.

Además, las políticas inadecuadas inciden en la preservación del conocimiento y experiencia que han adquirido paulatinamente los servidores públicos, quienes son parte fundamental para la ejecución de los procesos, de la misma manera es una de las causas importantes para un estándar deficiente.

Todo lo mencionado anteriormente tiene como efecto la duplicidad en las actividades, incremento de procesos críticos, errores, defectos en insumos, productos y deficiente calidad en los servicios entregados, lo que conlleva a un deterioro de la imagen institucional, incremento de costos por devoluciones de los trámites, provocando un nivel bajo de posicionamiento de la institución, del mismo modo acrecienta la insatisfacción de la comunidad universitaria y sociedad en general.

### 1.2.3 Prognosis

Dentro de este marco las causas explicadas en el análisis crítico donde el problema principal son los ineficientes mecanismos para estandarizar, mejorar y optimizar los procesos llevados a cabo en las IES, sin duda existe varios efectos, pero el más relevante es la insatisfacción de la comunidad universitaria y sociedad en general, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos estratégicos, misión y visión institucional.

Al respecto la inadecuada toma de decisiones y liderazgo participativo fundamentada en la deficiente capacidad de influenciar positivamente al talento humano universitario (docentes, personal administrativo, trabajadores y estudiantes), impidiendo de manera cíclica la obtención de la mejora continua de los procesos estratégicos, agregadores de valor, apoyo y asesoría, lo mismo que atenta con la prevalencia del desarrollo sostenible de las IES, debido a la falta de políticas adecuadas, bajo nivel de participación activa de los involucrados en los procesos universitarios, deficientes métodos y herramientas para estandarizar y ausencia de monitoreo durante la ejecución de los procesos.

Algo semejante ocurre por la falta de uso de técnicas y herramientas de análisis para la mejora de los procesos, puesto que es de suma importancia detectar en qué fase de los procesos se generan interrupciones durante el desarrollo de las actividades diarias, produciendo demoras en la entrega de los productos y servicios a los clientes internos y externos e incremento de los tiempos en la ejecución de los procesos, todo aquello conlleva a elevar el consumo de recursos y por consiguiente a la insatisfacción institucional.

En este orden de ideas las Instituciones de Educación Superior actúan como un referente para las industrias y sociedad en general, donde se gesta el conocimiento, el mismo que debe ser promovido para enrumbar a los procesos al logro de resultados, esto significa la adopción de sistemas automatizados cuyo propósito esencial sea el de asegurar la estandarización, mejora y optimización de los procesos para el bienestar y satisfacción de los clientes internos y externos, para ello es importante partir de los siguientes factores: alineación de la mejora continua, recompensas, comunicación interna, apoyo organizacional, entrenamiento, metodología de mejora continua, autoeficacia, empoderamiento, influencia social y satisfacción laboral. Las instituciones que adopten

estos factores o al menos que lo mantengan evitaran a mediano o largo plazo sufrir las secuelas de un retroceso institucional.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera influyen la mejora continua en la gestión por procesos de la Universidad Técnica de Ambato?

#### **1.2.5 Interrogantes**

- ✓ ¿Cuáles son las causas que influyen en la mejora y optimización de los procesos llevados a cabo dentro de la Universidad Técnica de Ambato?
- ✓ ¿Qué factores inciden en la gestión por procesos y la mejora continua de la Universidad Técnica de Ambato?
- ✓ ¿Cuáles son los lineamientos que contribuirán a la gestión por procesos y mejora continua en la Universidad Técnica de Ambato?

#### **1.2.6 Delimitación del objetivo de investigación**

Campo: Administración

Área: Universidad Técnica de Ambato

Aspecto: Gestión por procesos – Mejora Continua

Delimitación Temporal: abril 2019- diciembre 2020

Delimitación Especial: Universidad Técnica de Ambato

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

- Analizar la gestión por procesos y la mejora continua en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Describir la situación actual de la gestión por procesos en la Universidad Técnica de Ambato

- Reconocer los elementos de la gestión por procesos y la mejora continua
- Sugerir lineamientos estratégicos para la gestión por procesos y mejora continua.

#### **1.4. Justificación**

El estudio presentado supone un diseño no experimental transeccional explicativo que tiene muchas expectativas, al respecto pretende motivar a las partes involucradas para la adopción de lineamientos estratégicos idóneos que apoyen al logro de objetivos institucionales. Indiscutiblemente se denota que los servicios prestados a la colectividad a través de la administración pública están regidos en principios de eficacia, eficiencia, calidad, planificación, transparencia, jerarquía, coordinación, desconcentración, participación, descentralización y evaluación, lo cual implica un manejo adecuado de los recursos económicos del país, así mismo los procesos sistemáticos ayudan a mejorar la productividad, calidad y competitividad de los servicios públicos, con el afán de optimizar los recursos del estado ecuatoriano, por esta razón es fundamental que las Instituciones de Educación Superior adopten herramientas tecnológicas apropiadas para la gestión sistemática de los procesos que se ejecutan en cada una de ellas.

Con excelente cobertura que pretende la propuesta para analizar la gestión por procesos y mejora continua, las cuales cuentan con el propósito de establecer los elementos necesarios que sirva como apoyo al modelo de gestión y estructura general de las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua, esto permitirá gestionar los procesos de forma eficiente, efectiva y sostenible, por lo tanto servirá como vía para la mejora continua y la satisfacción de las partes involucradas, se espera despertar el interés de los involucrados para ello se deberá contar con un plan de trabajo que involucre las fases de la gestión por procesos.

Partiendo del primer objetivo y para sustento del mismo se realizará el diagnóstico de la situación actual de la gestión por procesos en la UTA, por medio de los macroprocesos señalados en el mapa de procesos, esto nos permitirá conocer en qué nivel y fase de aplicación se encuentra la universidad, con respecto a la gestión por proceso, así mismo mediante la aplicación de una encuesta se determinará la existencia de mecanismos utilizados por los responsables para el cumplimiento de objetivos específicos de procesos

planteados a corto, mediano y largo plazo, que contribuyan con la misión, visión y logro de objetivos estratégicos. Evidentemente para reducir los desajustes producidos en los procesos agragadores de valor, es primordial la alineación de las estrategias en la construcción de políticas públicas y técnicas de gestión gubernamental, donde necesariamente ejecuten varias actividades, con el fin de alcanzar los resultados esperados.

Otra forma de contribuir al logro del objetivo de estudio, será por medio de la metodología que guiará el alcance de las metas planteadas dentro del estudio, se vuelve imprescindible recabar información y realizar una retrospectiva para saber cuáles fueron los avances de la gestión por procesos en la Universidad Técnica de Ambato, centrando la atención en los aspectos relacionados con la gestión por procesos y mejora continua, partiendo de la información recabada, se considerará la recolección de datos mediante otras fuentes de información como las opiniones recogidas a través de encuestas a los actores involucrados en los procesos, se espera la apertura de los mismos para alcanzar la meta planteada para dicho estudio, para ello se realizará un plan de muestreo, el cual permitirá determinar el tamaño de la muestra en el estudio a realizar. El análisis de datos estadísticos del estudio será fundamental, de modo que nos permitirá conocer en qué etapa se encuentra la universidad y cuál es el abanico de oportunidades para la gestión por procesos y mejora continua.

Por consiguiente una vez obtenido los resultados estadísticos, con la mayor certeza se pretende tomar la mejor alternativa para sugerir lineamientos estratégicos que conlleven al uso óptimo de la gestión por procesos y mejora continua en la Universidad Técnica de Ambato, considerando la premisa con la que cuenta la gestión por procesos en la mejora continua, además permite mejorar y hacer más productivos los procesos, logrando brindar valor agregado en los servicios e incrementando la confianza de las partes involucradas, por esta razón existe la necesidad de analizar la relevancia e impacto de los criterios favorables, aquellos que reconocen la importancia de gestionar de manera sistemática los procesos, con el afán de mejorar la calidad en los servicios y satisfacer las expectativas de la comunidad universitaria y sociedad, de manera que garantice el desarrollo institucional a través del alcance y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

En este contexto se vuelve imprescindible la revisión de varias fuentes para aclarar los antecedentes investigativos, con el afán de conocer los trabajos de investigación previos que están relacionadas con la temática desarrollada en esta investigación de investigadores destacados en la materia, que han realizado estudios referentes a gestión por procesos y otros que hacen referencia a la importancia que tiene la mejora continua en las organizaciones a nivel internacional, nacional y provincial, esta información nace de tesis, artículos científicos, revistas, entre otras, las cuales serán de mucha utilidad para la elaboración del presente trabajo.

(Liu et al., 2017) realizaron una investigación titulada "Desde el diseño hasta las operaciones: un sistema de medición del desempeño del ciclo de vida de gestión de procesos para asociaciones público-privadas"(p 2). Cuyo objetivo es proporcionar a la alta dirección con respecto a las organizaciones públicas y privadas que cuenten con elementos sólidos para medir, controlar y gestionar la efectiva productividad del tiempo de vida útil de los proyectos, garantizando y preparándolos para el futuro, así como la identificación del éxito de estas, las oportunidades de mejora continua y la satisfacción del cliente, una de las estrategias metodológicas desarrolladas fue la triangulación secuencial la cual contribuye con el progreso y monitoreo de la efectividad en la medición del desempeño del ciclo de vida de la gestión por procesos.

En esta realidad para las organizaciones adoptar la gestión por procesos es un reto complejo y lento, ya que es imprescindible mucho esfuerzo, estabilidad, tiempo, recursos y disciplina, según investigaciones algunas organizaciones durante la práctica no han alcanzado el éxito, por ello es necesario tener claro cuál es el objetivo que se desea alcanzar y trabajar constantemente para su logro con un equipo sólido que cumpla con el perfil, la experiencia y habilidades correspondientes. Los actores principales (Buh, Kovačič, & ŠTemberger, 2015) de este estudio de caso efectuado en instituciones públicas

se basaron en la experiencia y en la observación de hechos, en el cual afirman que los factores de éxito críticos de los procesos no son similares en todas las fases de la gestión por procesos o BPM (Business Process Management). De este modo los factores que intervienen cambian entre fase y fase por ello sugieren identificar metódicamente cada fase y apoyarse en un plan para acoger la BPM.

Desde el punto de vista de (Maddern, Smart, Maull, & Childe., 2014) aseguran que la gestión de procesos de principio a fin va más allá y es un desafío esquivo para varias partes involucradas, donde es necesario un punto de vista sistémico y la transparencia pertinente que hace referencia a las mediciones y cambio de los insumos, en este estudio se motiva a la alta dirección, a adoptar el cambio y traslado de las actividades funcionales por la gestión por procesos de principio a fin, con el afán de llevar a cabo diversas mejoras en el rendimiento de los procesos, consecutivamente los autores se encargaron de realizar un estudio intersectorial para identificar los retos que se derivan de la gestión por procesos de principio a fin, generando un horizonte para la práctica de gestión, considerando la relevancia que emerge de la estrategia que toma la alta dirección para ir más allá de lo requerido como el mapeo de procesos, la gestión por procesos y su papel fundamental que cumple la tecnología de la información y el mantenimiento de la estructura de los procesos.

En referencia a la mejora continua las organizaciones requieren de manera urgente considerar los factores relevantes para que las instituciones no perezcan en su intento por la mejora de los procesos, para ello existen varios estudios que pretenden identificar cuáles son las decisiones clave de la gestión como el realizado por (Butler, Szwejczewski, & Sweeney, 2018) ellos realizan una comparación entre dos empresas una de ellas adopta la iniciativa de llevar acabo la mejora continua y la otra que lleva acabo la mejora continua de manera diferente a la primera, donde para una de las empresas es de vital importancia considerar las ideas de las partes involucradas para la mejora de los procesos y su rendimiento, de tal modo que hace hincapié a la implementación de proyectos de mejora continua, con la utilización de herramientas, asevera que esto perdurará siempre y cuando se conserve el estímulo por la mejora.

Significativamente la mejora continua es una de las opciones más ambiciosas para las organizaciones, debido a todo los beneficios que se conciben a partir de la misma, por

consiguiente la mejora continua bien soportada conlleva a la sostenibilidad y excelencia de los procesos en un contexto competitivo como es el actual, para ello existe varios autores que afirman que actualmente existe la dificultad para implementar y mantener sistemas de mejora continua ya que varias organizaciones no consideran la importancia de involucrar a su equipo de trabajo en las actividades de mejora y la importancia que tiene motivar la participación de los empleados en procesos de mejora, el modelo propuesto por (D. Jurburg, Viles, Tanco, & Mateo, 2016) cuenta con diez factores relevantes basado en un enfoque interpretativo de modelado estructural, donde pretende el trabajo continuo y constante con el talento humano de las organizaciones, el mismo que se le considera el activo más valioso, de este estudio nace la interrogante para saber cuál es el motor primordial para motivar a los empleados a participar en sistemas de mejora continua y lograr los resultados esperados. Con base a estos resultados el autor (Méndez, 2017), coincide con el criterios de los autores mencionados en este párrafo.

Los autores Albán, Vizcaíno y Tinajero(2014) llevaron a cabo su investigación sobre la Gestión por procesos en la Instituciones de Educación Superior, este estudio pretende determinar una metodología sistémica de gestión para apoyar la mejora continua en las IES, haciendo énfasis en la optimización de los procesos, aquellos determinaron la importancia de la evaluación de los procesos para conocer la efectividad de los procesos y a partir de ello establecer la mejora continua pertinente, de esta manera contribuir con la satisfacción del cliente.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

Este trabajo de investigación se lo denomina con un paradigma positivista, conocido también por varios autores como deductivo, cuantitativo, empírico-analista o racionalista, creado fundamentalmente para considerar la veracidad de la realidad dentro del contexto de la gestión por procesos y la mejora continua en las instituciones de educación superior, de este modo es un sustento para explicar los fenómenos que derivan de este estudio y aporta al conocimiento universal

Acorde con lo mencionado en el trabajo plantado pretende epistemológicamente llegar a las autoridades con el proposito de sugerir lineamientos estrategicos que les

permita tomar conciencia de acuerdo con la relevancia que tiene la estandarización, mejora y optimización de los procesos de la Universidad Técnica de Ambato, la propuesta contribuye a la mejora continua de los procesos, especialmente a la satisfacción de la comunidad universitaria.

Con base a lo axiológico las autoridades tienen el gran reto de acoger los mecanismos necesarios que garantizará el cumplimiento de base legal vigente, la misma que cuenta con la finalidad de garantizar el abastecimiento de servicios y productos de calidad encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos a través de lineamientos estratégicos, directrices y parámetros para los servicios proporcionados y administración de los procesos, la cual apoyara al logro de objetivos estratégicos, misión y visión institucional.

### 2.3 Fundamentación legal

Conforme a las variables investigadas, existe la base legal pertinente la cual respalda el trabajo de investigación, reconociendo que los procesos deben estar alineados a la normativa legal vigente como respaldo del actuar de la institución, a continuación, un detalle:

Tabla 2

*Fundamentación legal*

Base legal	Artículos relacionados
Norma internacional ISO 21001	Cláusula 4 Contexto de la Organización 4.4 sistema de gestión para instituciones educativas (SGOE)
	Cláusula 10 Mejora 10.2 Mejora continua
Ley Orgánica de Educación Superior, LOES	Art. 13, literal o) Brindar niveles óptimos de calidad en la formación y en la investigación Titulo V Capítulo 1

	Del principio de la calidad Art. 93, Art. 95 y Art. 96
Plan de desarrollo 2017-2021- Toda una vida	Metas a 2021
Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración por Proceso.	Art. 1, Art. 5, literal 5.22, Art. 29, literal 29.1
Reglamento Evaluación Externa de Instituciones de Educación Superior	Parágrafo I De los planes de aseguramiento de la calidad Art. 32.  Parágrafo I De los planes de mejoramiento Art. 35.
Reglamento de Evaluación, Categorización Carreras Educación Superior	Capítulo I Objeto, Ámbito de Aplicación y Competencia Art. 1  Capítulo III Del proceso de evaluación Art. 7 y Art. 46.  Capítulo V Del funcionamiento ulterior de las carreras Sección 1ra De los planes de mejoras y fortalecimiento Art. 48
Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019	Estándar 15: Planificación estratégica y operativa Elementos fundamentales 15.1 y 15.3  Estándar 18: Gestión interna de la calidad

	Elementos fundamentales
	18.1, 18.3, 18.4
Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras en el Ecuador	Diseño instruccional y elementos fundamentales

- El diseño instruccional permite la implementación de los ambientes virtuales de aprendizaje basados en criterios técnicos-disciplinares, pedagógicos y tecnológicos de manera integrada, con el fin de desarrollar procesos que permitan el despliegue de habilidades de pensamiento de orden superior, como la creatividad, el análisis, la inferencia y la deducción.
- La carrera implementa mecanismos de retroalimentación u de mejoramiento continuo en aspectos pedagógicos y tecnológicos de los diseños instruccionales
- Las adaptaciones curriculares) si se la realizan) se plasman en la construcción del diseño instruccional y se refleja en los ambientes de aprendizaje

## 2.4 Categorías Fundamentales

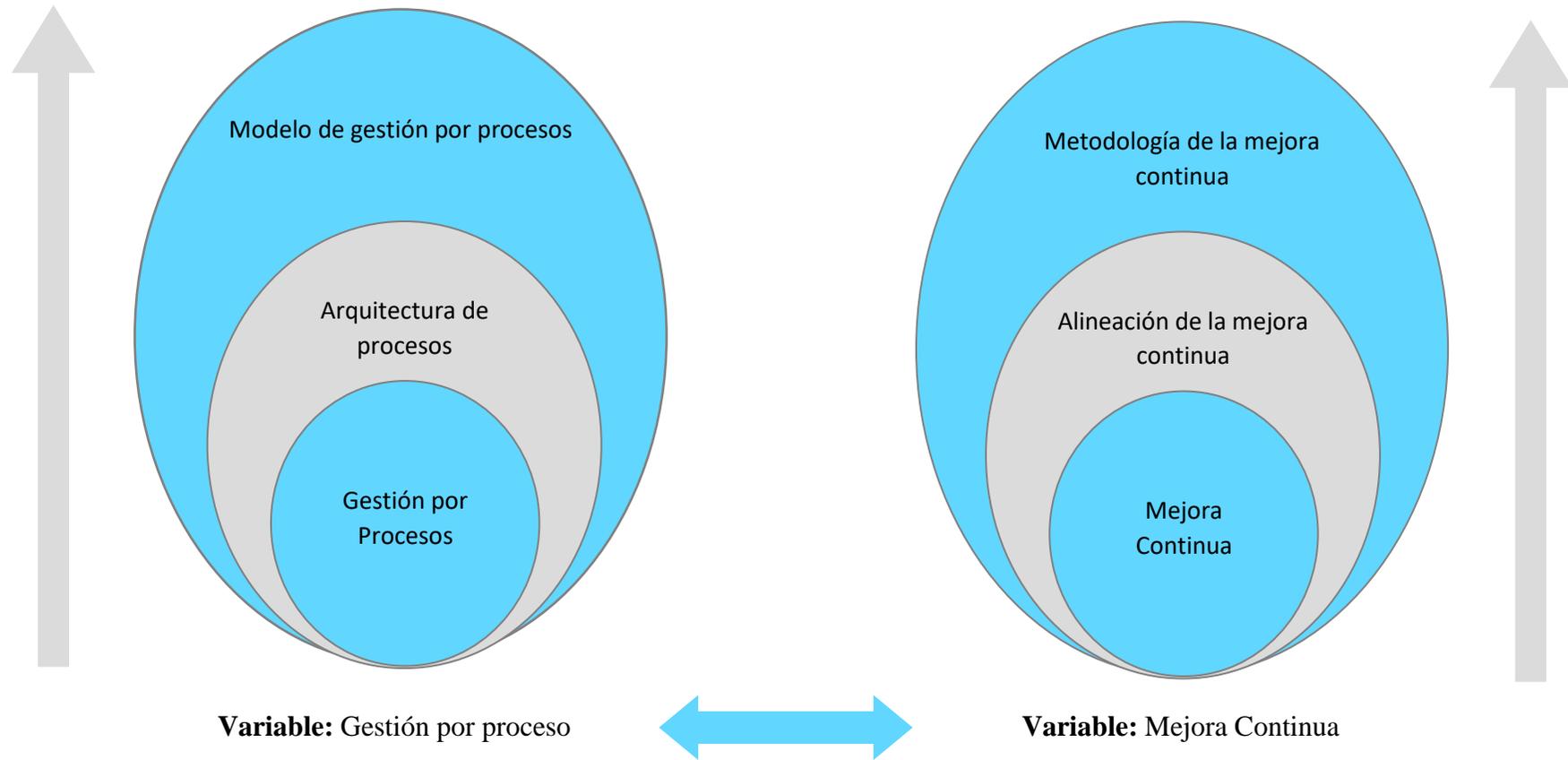


Figura 2. Categorización de variables, gestión por procesos y mejora continua

### 2.4.2 Supraordinación de variables

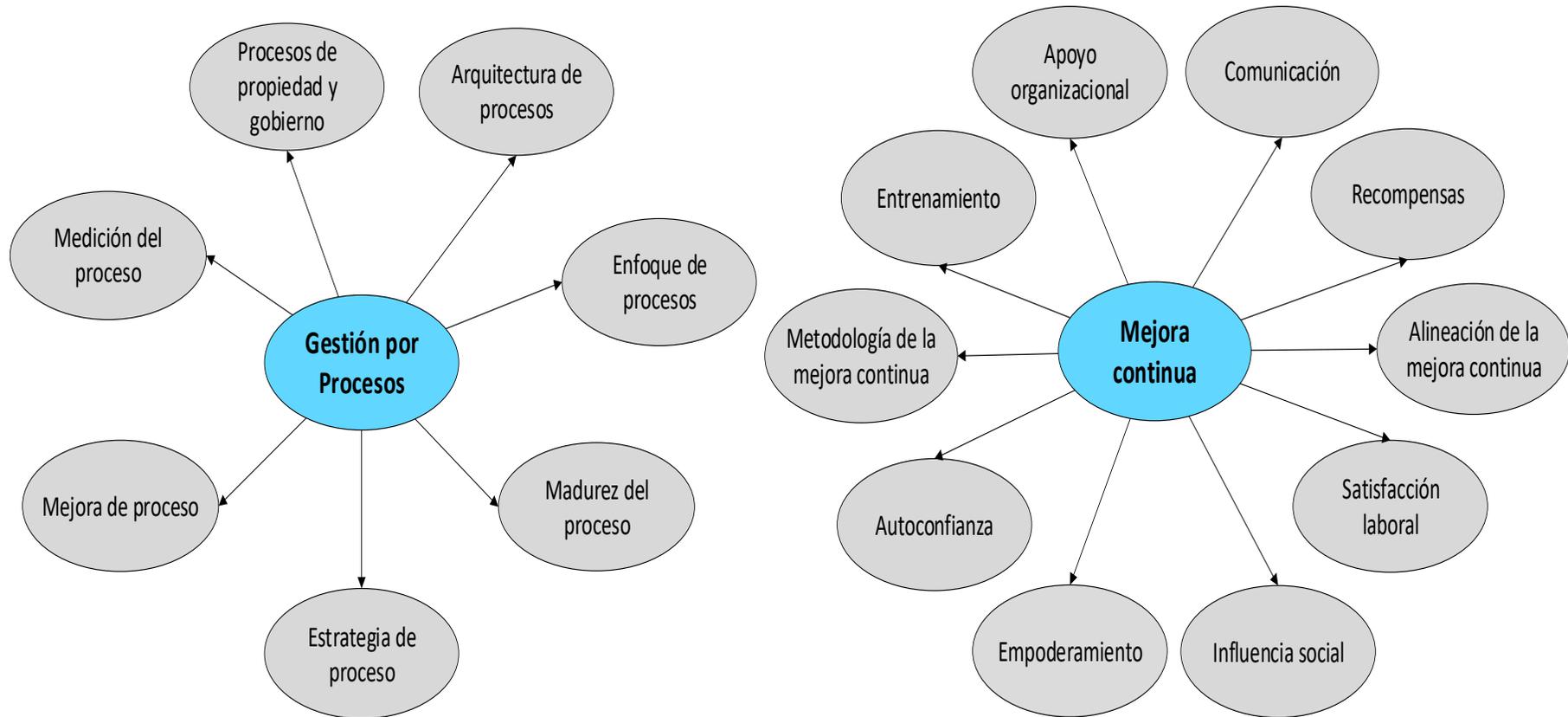


Figura 3. Categorización de variables, gestión por procesos y mejora continua

## **2.5 Marco conceptual**

### **Modelo de gestión por procesos**

Conviene precisar que el modelo de gestión de las instituciones debe ser congruente con los cambios actuales, el mismo que cuenta con el desafío de cumplir con el papel que la sociedad determina para las mismas. (H. Pérez, 2019), menciona en su trabajo de investigación que las organizaciones públicas cuentan con el gran reto de adoptar directrices de calidad y mejora continua, al mismo tiempo el modelo contribuye con el progreso de las actividades ejecutadas en el marco académico, investigativo, de vinculación con la sociedad, innovación y emprendimiento, considerando la calidad integral con la que se proyectan los profesionales en los diferentes ámbitos, así como el cumplimiento del marco legal y aseguramiento de los objetivos estratégico, misión y visión lo cual garantiza la calidad de los productos y servicios, simultáneamente contribuye con la satisfacción de la comunidad universitaria.

Por consiguiente el modelo de gestión por procesos según el autor (Román Vásquez, 2019), es una de las herramientas valiosas que adoptan las instituciones para estandarizar y mejorar los procesos que se ejecutan constantemente, para ello se requiere la identificación de los procesos actuales y la propuesta a los que se llevan a cabo para mejorar la calidad de los productos y servicios brindados, de este modo se cuenta con la flexibilidad de un rediseño en el modelado de las actividades, considerando como base fundamental las necesidades de los clientes internos y externos.

En otro orden de ideas institucionalizar los procesos no es considerado por muchas universidades, debido a la falta de conocimiento que esto implica y la importancia que amerita por parte de los actores principales para exigir el establecimiento de políticas y cabal cumplimiento de los mismos, de manera que se encuentren alineadas a los objetivos estratégicos y en concordancia con la normativa legal vigente, constatando la asimilación de la mejor forma de llevar a cabo las actividades y el compromiso de los responsables de los procesos en las áreas administrativas, académicas y de servicio para garantizar la labor de los involucrados, lo que hace posible el desarrollo de las universidades. (Aguilar, 2015)

## **Gestión por procesos o Bussiness Process Management (BPM)**

Se denota la evolución desde los años 90 conforme a la gestión del proceso de negocio que ha ido incrementado hasta la actualidad, como es natural BPM engloba un amplio conjunto de métodos para dirigir el cambio en las universidades, del mismo modo la aparición de tecnologías inteligentes que automatizan las tareas repetitivas, representa una oportunidad insuperable para mejorar el desempeño del talento humano en sus labores diarias. (Hitpass, 2017) en su libro aclara que la gestión por procesos es una disciplina integradora que comprende los métodos, que va de la mano con las estrategias, la transformación digital, así como la combinación de la gestión de procesos ejecutados en la institución y las personas, esto nos lleva a que las BPMs a nivel mundial cuenten con acceso a las plataformas de servicio, debido a que los costos son accesibles, además genera cambios sustanciales en todos los niveles de las operaciones institucionales, asintiendo que se ejecuten de manera ágil y mejorándolos durante el seguimiento, con el fin de evitar ineficiencias y cuellos de botella en los procesos. Cabe recalcar que la modelización es el primer paso para posteriormente automatizarlo.

Puesto que BPM son actualmente uno de los mecanismos fundamentales para las universidades, de igual manera sirve como base estratégica para responder al modelo de gestión único de cada institución. (Arévalo, 2015) en su tesis doctoral reseña que BPM es una de las herramientas tecnológicas más utilizadas en el mundo, debido a que es uno de los elementos fundamentales para automatizar los procesos de las organizaciones, los cuales son flexibles y muy adaptables. El ajuste de los procesos por medio de la tecnología contribuye a la aplicación de la reingeniería por procesos, especialmente en el análisis de procesos en tiempo real.

Cabe mencionar que la gestión por procesos también es conocida a nivel internacional como Bussiness Process Management (BPM), cuya gestión del proceso de negocio se encarga de la gestión integral, además de la toma de decisiones para la mejora de los servicios brindados a la comunidad universitaria y sociedad en general. Por ello el (Maldonado, 2018) asegura que la comprensión de los procesos que se llevan a cabo dentro de las instituciones por parte de quienes forman parte de la comunidad universitaria es imprescindible con el único objetivo de satisfacer las necesidades, todo inicia con los

requerimientos de las partes interesadas, los mismos que deben asegurar la calidad y estandarización, los cuales den respuesta a la sociedad por medio de la optimización de cada proceso

Llegado a este punto es necesario mencionar la importancia de atender las demandas de los clientes y desarrollar estrategias que generen nuevas oportunidades, de la mano de aquellas instituciones del conocimiento sólidas que gestan la investigación, innovación y vinculación con la sociedad, las mismas que son capaces de interactuar con el sector productivo. (Rodríguez & Pérez, 2018) agregan que son fundamentales los múltiples procesos con una visión que permita organizar los servicios para la satisfacción de los clientes internos y externos, sobre todo para el desarrollo de la organización.

### **Instituciones de Educación Superior (IES)**

Es preciso indicar que la educación superior juega un papel estratégico en el desarrollo sostenible del mundo, basados en valores éticos como pilares fundamentales, los cuales están expresamente relacionados con los objetivos de desarrollo sostenible ODS(Naciones Unidas, 2019), así mismo de forma análoga con el objetivo de la agenda de educación 2030, la cual hace hincapié en promover las oportunidades de aprendizaje constantes para todas las partes interesadas, por medio de una educación inclusiva y equitativa, cuyo objetivo sea garantizar la calidad de educación, lo mencionado se deduce en el criterio emitido a través del Plan de Acción 2018-2028 (CRES, 2018), por consiguiente el resultado nace de la recopilación de aproximadamente 1054 aportes de las contrapartes, partes interesadas de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO y actores principales de la educación superior, es necesario señalar que estas propuestas han sido integradas en dicho plan, mediante un proceso de construcción colectivo establecido y efectuado por el Instituto Internacional de la UNESCO, para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC).

Al respecto conviene mencionar que las Instituciones de Educación Superior, conforme a lo establecido en la (Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, 1982), donde señala que las IES básicamente son comunidades conformadas por

profesores, estudiantes, personal administrativo y trabajadores, cuya misión principal es la búsqueda constante de la verdad, desarrollo de la ciencia y cultura, en relación con lo especificado en la (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018), donde establece que la educación superior tiene como propósito la formación académica y profesional, en consonancia con un enfoque científico, humanista y social, el cual está proyectado a la investigación, tecnología, desarrollo, innovación y vinculación con la sociedad, de tal modo precisa advertir que actualmente las exigencias de la sociedad son diversas, donde existe la necesidad imperante de contar con profesionales innovadores con liderazgo social, por ello se requiere un nivel alto de preparación y competencia.

Por lo expuesto las Instituciones de Educación Superior desempeñan un rol fundamental en la formación académica del talento humano con estándares de más alto nivel, es por esta razón que las IES son reconocidas cada vez, por ser la vía de desarrollo de las ciudades, regiones y países, debido a que fortalecen la calidad de vida, lo cual contribuye al desarrollo del país y del mundo, por lo dicho, la principal función de las IES es el conocimiento y a partir de ello, el planteamiento de soluciones efectivas para resolver los problemas que afronta la sociedad.

En cuanto al renacimiento de las IES en el Ecuador, una de las primeras instituciones fundadas en el país, es la Universidad de San Fulgencio, creada en 1586 para servicio y beneficio de la población (Universidad Central del Ecuador, 2016), después de varios años se vio debilitada la trascendencia debido a la mala administración, causando el cierre de la misma, mientras que la institución San Gregorio Magno, establecida como universidad a partir del año 1622, administrada por Jesuitas de la época, en ese entonces, tomo el nombre de Real Pontificia Universidad de San Gregorio Magno, a partir de la categoría conseguida, comenzó a impartir humanidades, artes y teología, pero años más tarde se extinguió.

En contraste con lo anterior, la Universidad Santo Tomas de Aquino, logra a través de un constante avance en el nivel de educación de esa época, constituirse en 1688, para seguidamente ilustrar el gran esfuerzo de tal modo que le permita conseguir el nombre de Universidad Central del Ecuador, sin embargo, en el boletín de prensa N° 453, (Universidad Central del Ecuador, 2019), señala la fundación y registro en el año 1651, a

raíz de las universidades antes mencionadas, la cual cuenta con el aval de la Real Audiencia de Quito instituida en esa fecha, consecutivamente y de manera formal la proclamaron como universidad pública, en ese entonces la institución impartía varias cátedras, motivados por los aciertos y especialmente por los errores cometidos en aquel tiempo, de este modo se forjaron las primeras universidades en el país hasta la actualidad dicha institución cumple 400 años, por lo tanto es la más antigua en el país.

A partir de ello surgen diversas universidades y escuelas politécnicas, conforme a los datos obtenidos del Sistema Integral de Información de la Educación Superior-SIIES, con corte enero 2020, basada en la fuente proporcionada por el (Consejo de Educación Superior, 2020), se debe agregar que existe un total de 60 instituciones públicas y privadas, donde 8 de ellas corresponden a instituciones particulares cofinanciadas, 19 son particulares autofinanciadas y 33 públicas.

En consecuencia, la educación superior cuentan con el gran desafío de mejorar y actualizar los conocimientos continuamente, por medio del desarrollo de procesos de transformación curricular, teniendo en cuenta la transversalidad de los objetivos de desarrollo sostenible, al respecto conviene subrayar lo especificado en el informe emitido por las Naciones Unidas (Arenales, 2020), con el fin de incorporar en la comunidad universitaria mecanismos para afianzar un pensamiento crítico e innovador con compromiso social, considerando que los profesionales se enfrentan a un mundo de cambios y evolución constante.

### **Madurez de los procesos en las IES**

En afán de contar con un nivel adecuado de madurez, las instituciones educativas superiores, implementan cada vez más modelos sofisticados para encontrar la madurez apropiada de sus procesos, especialmente las instituciones privadas, en cuanto a las instituciones públicas varias de ellas no cuentan con un ambiente estable para implementar procesos y procedimientos con validez comprobada (Vasquez, 2017), debido a la falta de estandarización y constancia en cuanto a la ejecución de las fases primordiales la elaboración, revisión y aprobación, por esta razón varias de las organizaciones se

encuentran entre el nivel 1 y nivel 2 de madurez, conforme a lo que se puede apreciar en la figura 4

Sobre la base de lo mencionado la madurez radica principalmente en proporcionar a las autoridades de las IES, un soporte con respecto al rendimiento de la organización y a partir de ello generar oportunidades que contribuyan con la mejora, el mismo que es considerado como insumo para realizar la retroalimentación necesaria y esforzarse por alcanzar el nivel deseado.



Figura 4. Niveles de madurez de los procesos para las IES

Nivel 1: en este nivel se observa la falta de iniciativa para gestionar los procesos, (De Freitas, 2018) por ende la institución no aprecia, así como tampoco le da importancia a la gestión por procesos.

Nivel 2: este nivel inicia con la intención de llevar a cabo la gestión por proceso, sin embargo desconoce como lograrlo

Nivel 3: para lograr el nivel en mención las organizaciones realizan pruebas pilotos con el soporte de herramientas avanzadas, cuya infraestructura esencial es ofrecer el soporte a la gestión por procesos, igualmente articula la estrategia de la GP, a través de la formación e incentivos a sus colaboradores.

Nivel 4: en cuanto a esta etapa la gestión por procesos se alla integrada a la estrategia institucional, donde se evidencia bien marcada la iniciativa de la GP, (Fern, Largo, & Carmona, 2018) para lograr esto se trabaja de la mano con la tecnología, la cual juega un papel fundamental en toda la institución, entorno al uso de indicadores cuantitativos con la finalidad de estimar su efectividad.

Nivel 5: está directamente relacionada con la mejora automática de los procesos de forma continua, en virtud de la cultura organizacional alcanzada a nivel institucional, (De Freitas, 2018) los sistemas que maneja internamente la organización estan intimamente interrelacionados con las actividades, donde existe la intención de las parte interesadas de contribuir con la mejora continua de la gestión por procesos

### **Enfoque del proceso**

En este sentido las instituciones deben ser conscientes que la incorporación del enfoque de procesos trae consigo un abanico de retos, podemos considerar lo establecido por la norma internacional ISO, la cual sugiere la acogida de un enfoque basado en procesos con el único propósito de obtener la satisfacción de los clientes, a través del cumplimiento de las necesidades y requisitos de los estudiantes y partes interesadas, lo que conlleva a lograr los resultados planeados con base en la política de calidad, los objetivos y el plan estratégico de desarrollo institucional (Hernández, Martínez, & Cardona, 2016), de tal modo que permita mejorar constantemente el desempeño total de la institución, mediante el monitoreo de las interacciones cuyo pensamiento este basado en riesgos y a partir de ello surja oportunidades de mejora continua.

En este orden de ideas el enfoque de procesos está orientado a los resultados, donde no existen límites, tampoco barreras entre las diferentes unidades y áreas que conforman las instituciones de educación superior, en síntesis existe una visión sistemática transversal,

(Maldonado, 2018) esto se logra cuando las actividades que están interrelacionadas y los recursos que intervienen se gestionan como procesos, para alcanzar la reducción y optimización de los costos de operación y gestión, además la cultura organización juega un papel importante, la cual debe ser gestionada de forma apropiada para que quienes integren comprendan y se formen en valores los cuales son parte esencial en todas las instituciones

Del mismo modo existe la posibilidad de mejorar continuamente los procesos mediante (Contreras, Olaya, & Matos, 2017) la administración de cambio, el compromiso de responsabilidad social que cuenta la institución, la alineación de los procesos a la estrategia, la examinación de los riesgos que se producen dentro de un proceso, el involucramiento de las partes interesadas, procesos y tecnología

### **Arquitectura de procesos**

Si bien es cierto varias organizaciones a la arquitectura de procesos también la conocen como mapa de procesos, la cual actúa como una herramienta gráfica, donde a través de ella podemos observar de forma global y tener claro la visión proyectada a futuro (Perez, Ferreyra, Verino, & Cocconi, 2017) de cualquier forma nos muestra la interrelación entre los macroprocesos y mediante el despliegue de los procesos que lo componen, los mismos que deben estar alineados de manera integral a la estrategia y objetivos institucionales.

De la misma forma cabe precisar la importancia de comprender el contexto de la institución, modelar los procesos con el soporte de un software, en esta fase es imprescindible considerar los recursos técnicos, físicos, económicos, humanos, legales, entre otros, consecutivamente la medición de la efectividad del desempeño mediante indicadores clave de rendimiento establecidos para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y estrategias, a partir de esto se puede plantear mejoras, finalmente apoyado de lo descrito se alinea la arquitectura para el logro de la visión institucional.

### **Clasificación o tipología de procesos**

Conviene resaltar los tipos de procesos para el trabajo de investigación aquellos forman parte de la arquitectura de procesos institucional, en el marco de la educación superior, donde permite observar la interrelación conforme a lo especificado por (Pardo Álvarez, 2017) , a continuación se especifica los tipos de procesos

**Procesos estratégicos:** a estos procesos también se los denomina como gobernantes, el conjunto de procesos que permiten el progreso a partir de las estrategias establecidas, además incorporan las políticas, en virtud del logro de la misión y visión institucional, (Giraldo, 2016). Dentro de este marco los procesos estratégicos son controlados por organismos competentes conforme a las directrices proporcionadas al resto de procesos

**Procesos centrales:** es el conjunto de procesos clave que inciden en el logro de objetivos estratégicos, considerados también como la razón de ser del servicio en las instituciones, (Matos Hernández & Cruz Rizo, 2017) para simplificar son aquellos que forman la cadena de valor como es la investigación, formación, innovación, vinculación con la sociedad y su extensión, parte fundamental para la satisfacción de la comunidad universitaria, sociedad y para el éxito de la misma

**Procesos de apoyo:** también conocidos como procesos de soporte o adjetivos, básicamente es un conjunto de procesos que facilita el desarrollo de los procesos estratégicos y sustantivos, (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015) inclusive suministran los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de la institución.

Sobre las bases de las ideas anteriormente expuestas, los procesos identificados en el mapa interactúan entre sí para el logro de los objetivos estratégicos de las instituciones de educación superior, con el propósito de generar resultados efectivos y satisfacer a los clientes por medio de los servicios brindados, a continuación, la representación del mapa de procesos:

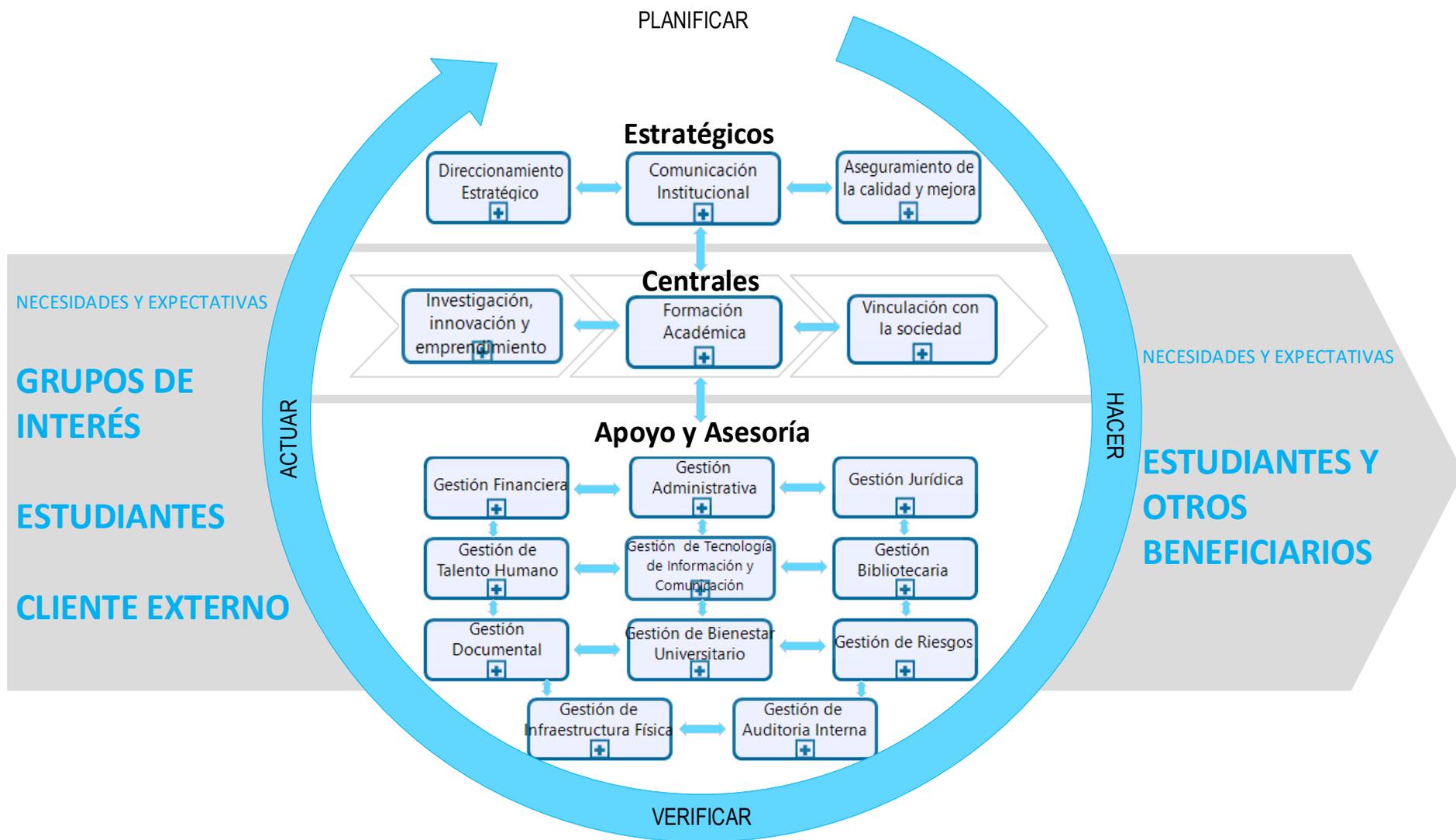


Figura 5. Mapa de Procesos

## **Herramientas y procesos TIC**

Según la investigación de (Cárdenas & Rangel, 2016) el desempeño de los procesos están enmarcados con la importancia de aumentar efectivamente el desarrollo organizacional, y esto se logra con la producción de conocimiento técnico mediante la mejora de los diseños, procesos y la tecnología, sobre la validez de lo dicho, como una vía ágil de comunicación, del traslado de la información, de intercambiar servicios y productos, lo que resulta en la obtención de conocimientos entre las partes interesadas.

Sobre el asunto es relevante que las instituciones consideren la importancia de optimizar los recursos utilizados internamente, como resultado de esto los recursos ahorrados se inviertan en tecnología e innovación, para tal efecto el uso de la tecnología de la información juega un papel fundamental para los procesos estratégicos, central y de soporte, (Sánchez-Otero, García-Guiliany, Steffens-Sanabria, & Palma, 2019). En este sentido los procesos académicos requieren una conexión directa entre la tecnología y educación, las cuales se encarguen de medir la eficiencia de los procesos, con la existencia de procedimientos sistemáticos como estrategias para que los estudiantes obtengan un aprendizaje idóneo por medio de la TIC los cuales sean flexibles para adoptar los cambios que requieran a través del tiempo.

## **Procesos de propiedad y gobierno**

Parte esencial para las instituciones que están seguras de su compromiso con la gestión por procesos, es evidentemente contar con roles establecidos, otro rasgo relevante es que la estructura se encuentre plenamente orientada a procesos. Por consiguiente las partes involucradas en los procesos adoptan una figura específica dentro de los procesos, especialmente los responsables, también conocidos como propietarios o dueños de los procesos, (Hitpass, 2017) los cuales son un referente dentro de la organización y de su equipo de trabajo, debido a que es el encargado de adoptar las medidas correspondientes para dotar de recursos técnicos, físicos, económicos y humanos para los proyectos BPM, además se debe agregar es quien hace evidente la estrategia en los procesos a su cargo, por ende es aquel individuo que debe estar enteramente motivado para de esta forma guiar a su equipo y fomentar la gestión por procesos

Cabe destacar que dentro del modelado de procesos se precisa los roles y responsabilidades, mostrando la autorización, aprobación o ejecución de las actividades concernientes a los procesos de la organización (Cetina, 2016), es decir cuenta con un alcance en todos los roles de la organización, tomado como referencia a los roles principales para el logro de los objetivos estratégicos, misión y visión institucional.

### **Medición de procesos**

Acerca de la medición de los procesos en las instituciones de educación superior conlleva a incrementar el rendimiento de los procesos gestionados internamente (Gomez Cepeda, 2019), por ello es vital mantener una vigilancia continua y efectiva para alcanzar los objetivos planteados, de esta manera se logra evidenciar el efecto de los servicios brindados a los clientes internos y externos, con una escala que determina el rendimiento de los proyectos y programas, en cuanto a la productividad, la calidad del servicio y productos entregados, tiempos de respuesta, costos, entre otros.

La preocupación de la gestión por procesos radica en el apoyo de la actividades de medición, para estimar el desempeño de cada procesos (Feoli & Cardona, 2017), lo cual conlleve a un mejor entendimiento de las partes interesadas y hacia la satisfacción de la comunidad universitaria. A estos elementos se suma el software utilizado por las instituciones (Merchán Riera, Moreno Rodríguez, & López Franco, 2017), con el objetivo de automatizar y optimizar las técnicas de medición y a través de ello reducir los tiempos, de tal modo que permita la identificación de cuellos de botella y abrir el camino para una visión clara e integral

### **Mejora de procesos**

Para lograr la mejora de los procesos los autores (Villalobos, Palavecino, & Jara, 2016), en su trabajo de estudio propusieron eliminar las causas de los problemas mediante el soporte de varias técnicas, como iniciar con el diagnóstico a través del uso del mapa de flujo de valor, diagrama de Ishikawa, estandarización, equipos de calidad, entre otros, los mismos contribuyen a identificar las causas por las cuales se originan el 80% de problemas

en las organizaciones, además la base principal de lo mencionado es brindar servicios y productos considerando los requerimientos y necesidades de los clientes, para ello se requiere el compromiso de los actores principales dentro de cada proceso.

En este orden de ideas la mejora de los procesos se la lleva a cabo con base a lo planificado mediante la política de calidad, objetivos estratégicos, los resultados obtenidos en las auditorías internas, la medición de indicadores, y la toma de acciones preventivas y de mejora, así como la revisión de alta dirección (Muñoz, Rodríguez, & Saltos, 2016).

Al mismo tiempo con el afán de lograr la mejora de los procesos a partir de las políticas educativas, de gestión y financieras, se hace imprescindible proponer estrategias que permitan mejorar la calidad de la educación superior a nivel nacional, comprendiendo la relevancia de disminuir la pobreza y desigualdad para alcanzar la equidad anhelada, claro está que lo mencionado actúa como cimiento para edificar una sociedad fundamentada en valores y principios. Por esta razón los autores (Herrera, Montes, Santiago, & Milena, 2017), precisan la importancia de la mejora de los procesos con el simple afán de que los estudiantes que forman parte de las instituciones de educación superior consigan potencializar sus competencias con miras a involucrarse de la sociedad de modo igualitario y con las mejores condiciones para un mejor desempeño

### **Estrategia de procesos**

A lo largo de los años la gestión de procesos o BPM se ha ido posicionado como una de las mejores estrategias dentro de las organizaciones (Cordero Guzman, Puente, & Ortega Castro, 2019), es así como actualmente las instituciones centran sus esfuerzos para alinear las actividades de los procesos a la estrategia, conjuntamente con el progreso de la tecnología de la información y comunicación, es por esta razón que BPM se perfila como uno de los mecanismos principales para la mejora continua de los procesos, siempre y cuando se aplique herramientas de gestión en cada una de las fases, de tal modo que permita generar resultados con respecto al costo, calidad y tiempo y a la vez considere parte esencial de los procesos al talento humano, elementos tecnológicos y provisione los recursos económicos respectivos para un buen desempeño.

En la figura se muestra el orden de la planificación estratégica, según lo establecido por el autor Cámara en el año 2005

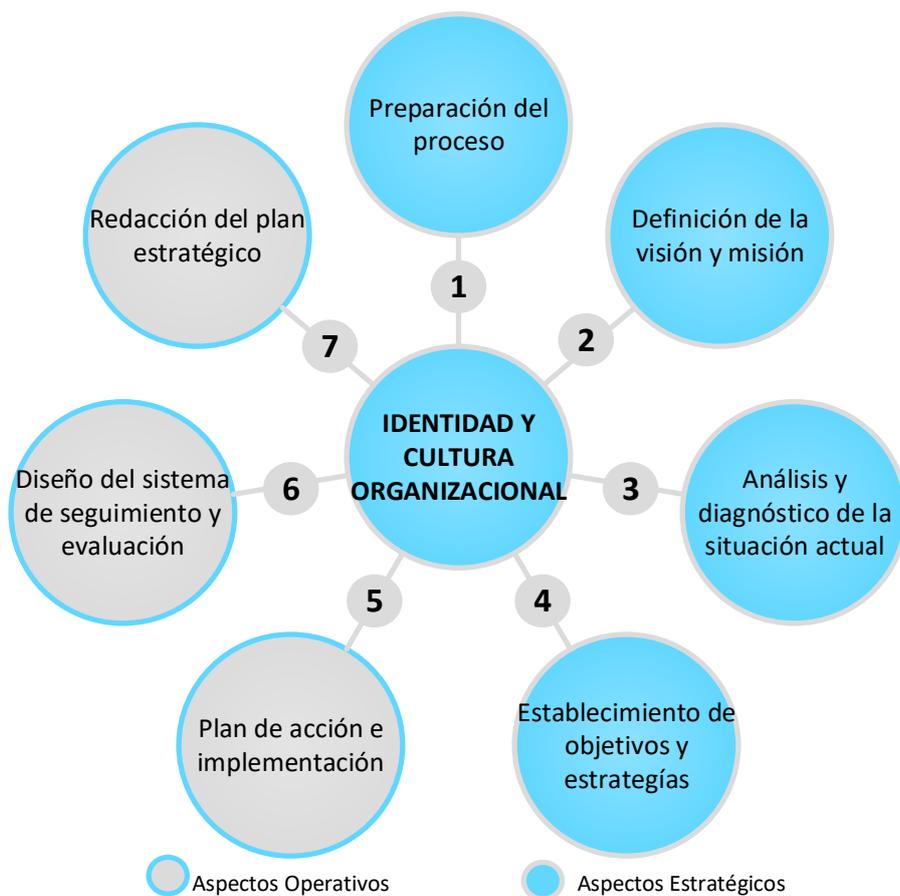


Figura 6. Esquema de la planificación estratégica

Dentro de este marco el fortalecimiento de esta área es irremplazable para la educación superior, debido a que la gestión por procesos es una de las estrategias adoptadas actualmente, la cual actúa como eje angular para fomentar la cultura organizacional, que permita el progreso de procesos concernientes a investigación, innovación y su extensión, en consecuencia los usuarios comprenderán y se adaptarán a la metodología hasta lograr las competencias requeridas por la sociedad y el país (Vega Monsalve, 2019), otra de las tareas prioritarias dentro de los procesos es la comunicación permanente a través del seguimiento y a acompañamiento de los expertos en la temática, así como la planificación del trabajo por parte del grupo de apoyo de la autoridad competente dentro de las instituciones, con metas e indicadores claves, los mismos que deben ser entregados e informados de manera clara y concisa a los responsables de los procesos para el cumplimiento respectivo.

## Business Process Modeling Notation (BPMN)

Al principio Business Process Modeling Notation – BPMN, también conocido con las siglas en español como Notación de Modelado de Procesos de Negocio estuvo amparado en 2004 por Stephan A. White, técnico de IBM, quien laboraba en el instituto Business Process Management Initiative o conocido también como Iniciativa de Gestión de Procesos de Negocio, al mismo tiempo BPMN fue creado en este instituto, y a partir del año 2005 paso a manos de la Object Management Group – OMG (Ormeño & Vera, 2018). A este respecto BPMN fue difundido a nivel internacional como un estándar para el manejo de los procesos administrados en las diferentes organizaciones, simultáneamente la estandarización y la última versión BPMN 2.0, esta nomenclatura hace referencia al diseño de flujogramas, los mismos que nos muestran la ejecución de los procesos, dentro de estos se encuentra el intercambio de mensajes, flujos en paralelo, condiciones, eventos, entre otros., la cual cuenta con varios beneficios citados a continuación:

- Incremento del nivel de independencia de las herramientas BPM
- Agilidad y facilidad en la comunicación entre las partes involucradas en los procesos
- Mayor nivel de conocimiento del personal nuevo con respecto a BPMN
- Mayor apoyo para formar profesionales en esta materia a través de la inversión de recursos económicos.

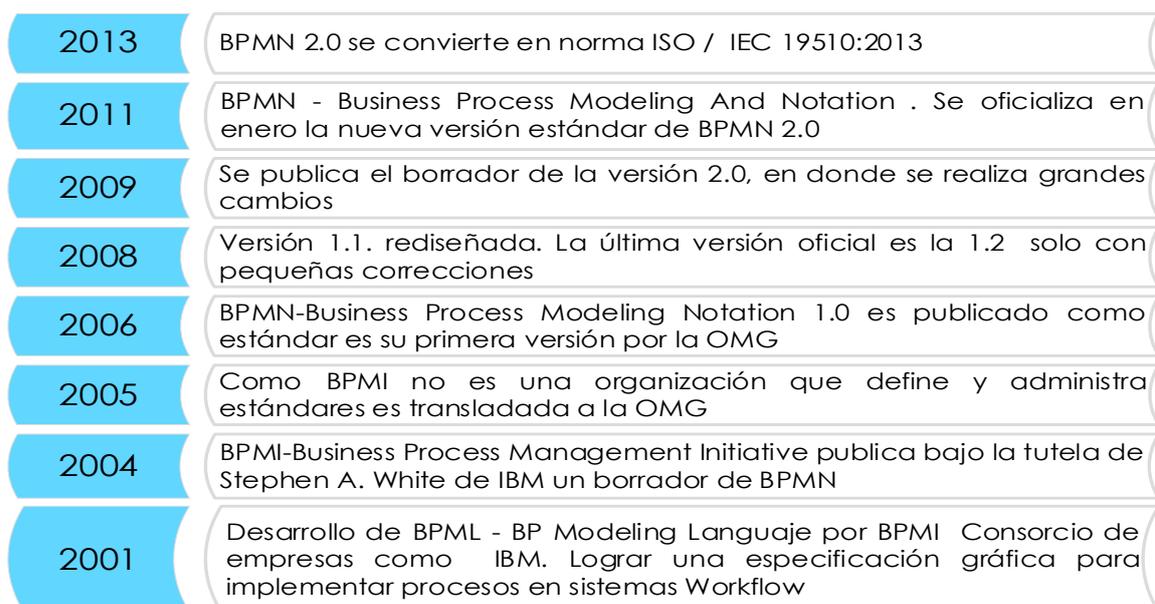


Figura 7. Evolución de BPMN

La notación de modelado de procesos de negocio actualmente es una herramienta potencial para gestionar el negocio de manera transversal y que se proyecta a la mejora continua de los diferentes procesos. (Gómez, 2016) menciona la oportunidad de plantear una propuesta de mejora continua a partir de esta herramienta que cuenta con una secuencia extraordinaria, conforme al avance y ajustes de los procesos ejecutados, esto conlleva a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, al mismo tiempo genera valor al servicio prestado en las universidades.

### ***Propósito de flujo de la notación BPMN***

En un mundo tan competitivo como el que habitamos existen varias herramientas de modelado empleadas a nivel internacional (Granados Hondares & Ferreira Lorenzo, 2019), dentro de este marco existen varios componentes sustanciales, los cuales son representados mediante diagramas de flujo o modelados en sistemas apropiados con la finalidad de automatizar los procesos organizacionales, de este modo se incorpora estándares como la notación BPMN, a continuación, un detalle en las siguientes tablas.

### ***Actividades***

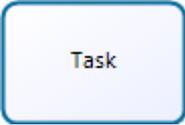
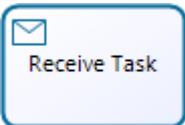
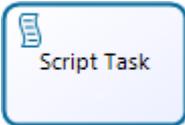
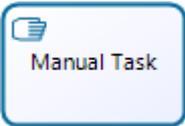
Las instituciones buscan continuamente la integralidad de sus procesos, es así que dentro de estas se ejecutan diversas actividades, también conocidas como tareas, tal es el caso que aquellas se encuentran interrelacionadas unas con otras (Barrera Cámara, Barrientos Vera, Santiago Pérez, & Canepa Sáenz, 2018), con el único objetivo de brindar servicios y productos a los usuarios, generando como consecuencia la satisfacción de las partes interesadas, en virtud de lo dicho las actividades pueden ser ejecutadas de manera automática con el soporte de un sistema, software o plataforma, así como de manera manual, de esto se desprende la clasificación de las tareas y subprocesos

### ***Subprocesos***

Básicamente los subprocesos son un conjunto de actividades que están contempladas dentro de un proceso, las mismas son desglosadas en otras tareas en caso de requerir mayor detalle

Tabla 3

*Tareas y Subprocesos*

Tareas		Subprocesos	
Componente	Símbolo	Componente	Símbolo
Actividad		Subproceso	 Subprocess
Actividad de Usuario		Subproceso Reusable	 Reusable Subprocess
Actividad de Servicio		Subproceso de Evento	 Event Subprocess
Actividad de Recepción		Transacción	 Transaction
Actividad de Envío		Ad-hoc	 Ad-Hoc Subprocess
Actividad de Script		Ciclo Estándar	 Standard loop
Actividad Manual		Ciclo Múltiples Instancias	 Multi-Instance sequential loop
			 Multi-Instance parallel loop

## Eventos

Prácticamente es un suceso que ocurre al inicio, en el transcurso o al final del proceso, este afecta el resultado del proceso, se muestra mediante un círculo, a continuación, la clasificación de eventos

Tabla 4

### Eventos de inicio e intermedios

Componente	Símbolo	Componente	Símbolo
Evento de Inicio Simple	 Start Event	Evento Intermedio Simple	 Intermediate Event
Evento de Inicio de Mensaje	 Message	Evento de Mensaje	 Message Throw
Evento de Inicio de Temporización	 Timer		 Message Catch
Evento de Inicio Condicional	 Conditional	Evento de Temporización	 Timer
Evento de Inicio de Señal	 Signal		 Link Throw
Evento de Inicio Paralelo Múltiple	 Parallel Multiple	Evento de enlace	 Link Catch
Evento de Inicio Múltiple	 Multiple	Evento paralelo multiple	 Parallel Multiple

## Compuertas

Involucra a un elemento que confiere o limita el paso por medio de este, el uso principal es el control de la convergencia y divergencia de flujos de secuencia (Peña Argueso, 2019), en efecto proporcionan varias opciones.

Tabla 5

*Compuertas*

Componente	Símbolo	Componente	símbolo
Compuerta Exclusiva	 Exclusive gateway	Compuerta Paralela	 Parallel gateway
Compuerta Basada en Eventos	 Event Based gateway	Compuerta Compleja	 Complex gateway
Compuerta Exclusiva Basada en Eventos	 Exclusive Event Based gateway	Compuerta Inclusiva	 Inclusive gateway

***Canales***

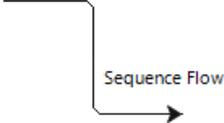
Son aquellos elementos que sirven para organizar las actividades en varias categorías, en cuanto a la presentación de roles o responsabilidades, dentro de estos tenemos:

***Conectores***

Son elementos gráficos que permiten crear estructuras básicas de los procesos

Tabla 6

*Canales y conectores*

Componente	Símbolo	Componente	Símbolo
Pool		Flujo de Secuencia	



## Mejora continua

Después de revisar los documentos que refiere a la mejora continua como una estrategia de gestión para las instituciones, el autor (Espinoza, 2019) nombra en su trabajo de investigación que la mejora continua tiene su origen en Japón, año 2003 por el prestigioso Massaki Iman, cuyo término se deriva de la filosofía Kaizen, la misma que hace relación al estado mental debido a que el talento humano por su naturaleza, de ningún modo se encuentra satisfecho con la forma actual de trabajar, además hace hincapié en el involucramiento de todos para alcanzar la mejora gradual en los procesos de las organizaciones, se deduce que la empresa Toyota dio a conocer el vocablo y a raíz de ello formó en esa época parte de la filosofía empresarial.

En consecuencia, existen varios criterios en cuanto a la mejora continua, considerando que es un tema muy extendido y acogido actualmente por los directivos de las organizaciones para mejorar y optimizar recursos. (Esquivel, León, & Castellanos, 2017) deduce que la mejora continua depende mucho de los elementos implicados en el contexto con base en la estrategia y toma de decisiones, para ello es importante tomar como sustento la base legal, los procesos con sus interacciones, así como los resultados, lo cual supone un cambio de actitud del personal, igualmente ayuda a la reducción de despilfarros o costos, es decir se apoya en la estandarización de los procesos para la mejora de las instituciones, esto conlleva a una cultura organizacional indispensable para la sostenibilidad de las universidades.

Actualmente las instituciones están en una búsqueda incesante de una mejora continua sostenible para contribuir con el modelo de gestión. En la plataforma tecnológica

(ISOTools, 2015) específica que para alcanzar la perfección empresarial y calidad es esencial reconocer, priorizar, así como resolver problemas, consecuente con la corrección de las desviaciones identificadas en los procesos, incluso existen organizaciones que consideran el plan de mejora institucional como una filosofía organizacional.

En este contexto la mejora continua dentro de la educación acepta el aprendizaje en el transcurrir de la vida, parte de este se asume como un proceso de desarrollo a partir de la visión institucional, (Huapaya, 2019) en este sentido para que el modelo de gestión por procesos de las instituciones sea exitoso se requiere de la práctica de un liderazgo transformacional, el cual permita integrar a los docentes, personal administrativo, trabajadores, estudiantes y sociedad para la satisfacción de todas las partes interesadas.

### **Ciclo de Deming**

En sus inicios una teoría desarrollada por Stewart, y consecutivamente por Edwards Deming quien a fino la misma, se trata del ciclo planear, hacer, verificar y actuar o PDCA -play, do, chek, act, conocido también como ciclo de Deming, vale la pena decir que es sistemático y cíclico lo cual ayuda a mantenerse constante y a ejecutar las mejoras según los análisis realizados en las diferentes etapas de los procesos, por ende trabaja con herramientas que respaldan la teoría planteada por el autor, a partir de los resultados toma las medidas correspondientes para una mejora incremental, (Huapaya, 2019). Conviene subrayar que la norma de la Organización Internacional de Estandarización ISO considera al ciclo planear, hacer, verificar y actuar – PHVA como la herramienta principal para la mejora continua de las organizaciones

### **BPM y mejora continua**

Entorno al mundo cambiante y a los cambios vertiginosos que enfrentan las organizaciones, sin duda las instituciones deben ser ágiles, flexibles, eficaces y eficientes en los servicios ofrecidos, para acoger la mejora continua, los protagonistas (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019) sugiere adoptar una cultura enfocada en valores y principios, para asegurar la asertividad en las propuestas de mejora continua de la comunidad universitaria.

A tendiendo a estas consideraciones se identifica los beneficios como la automatización de los procesos, actividades controladas, entorno digital de interacción dinámico de las actividades llevadas a cabo en la institución, contar con oportunidades de mejora a partir de la detección ágil de problemas, evitar cuellos de botella, equilibrio en la carga de trabajo, identificación y selección de actividades que agregan valor, evitar la duplicidad de actividades, optimización en las actividades ejecutadas, debido movimientos de documentos e información, centralización de conocimiento y procedimientos de la organización, eliminar tiempos muertos, mejoramiento de la trazabilidad del servicio, agilidad en los servicios brindados, reducción de excesos de revisiones y controles en los procesos, entre otros, según connotación del archivo (Club-BPM, 2017).

En este contexto las Instituciones de Educación Superior cuentan con grandes desafíos para la innovación en la gestión y la adaptación al entorno, de acuerdo con los cambios continuos en el medio, aquellos que están relacionados directamente con la transparencia, el control y la disminución de costos. En virtud de lo expuesto, las universidades cuentan con una demanda creciente que implica el mejoramiento administrativo de los recursos económicos, por ello los líderes cuentan con la posibilidad de adoptar soluciones digitales innovadoras que permitan optimizar los diversos procesos administrados en las organizaciones y mejorar el servicio en la comunidad universitaria, no obstante la gestión por procesos provee una visión general de la institución, en este sentido se la considera más que una plataforma tecnológica en una filosofía organizacional que brinda soluciones simples y complejas.

Conforme a los factores que describen los autores (Daniel Jurburg, Viles, Tanco, Mateo, & Lleó, 2016) en su estudio cuyo objetivo es, conseguir la participación de las partes interesadas en la mejora continua, debido a que es considerado como uno de los elementos fundamentales para la sostenibilidad, a continuación se detalla varios factores que determinan los investigadores mencionados para la participación de la comunidad universitaria.

## **Elementos de la mejora continua**

### ***Alineación de la mejora continua***

Cabe precisar lo relevante de la identificación de este factor, para medir la efectividad, el significado y la comprensión de los objetivos estratégicos y actividades de mejora continua establecidas por la institución, (Medina et al., 2019) sin duda encaminado a incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos, cuyo esfuerzo se deba a la aportación de valor agregado, así como a la precisión de respuesta.

### ***Recompensas***

En el siguiente punto trata de los incentivos con los que cuentan diferentes organizaciones, las mismas que contribuyen a motivar a sus colaboradores, en tal sentido apalanca al planteamiento de soluciones, así como de mejoras, algo semejante ocurre cuando la institución felicita la labor de su equipo de trabajo, reconociendo la consideración y el valor del trabajo ejecutado, de este modo anima a toda la institución a conseguir los mejores resultados y a su excelencia (Rajadell, 2019). Se debe agregar que es uno de los elementos que cuantifica las expectativas de los estudiantes, docentes, personal administrativo y trabajadores de la institución con respecto a la interrelación entre el esfuerzo realizado y el posible reconocimiento de la organización.

### ***Comunicación***

El manejo de la comunicación dentro de las instituciones es un reto primordial, debido a la importancia del mismo para alcanzar la interrelación entre los clientes internos y externos, indudablemente una política acertada de comunicación donde involucre a todas las partes interesadas y los mantengan comunicados, es uno de los pilares fundamentales en las instituciones, los autores (Sobrevilla, Hernández, Velasco, & Soriano, 2017) sostienen que las autoridades que se encargan de guiar a su equipo de trabajo deben estar convencidos en cuanto a los beneficios de una buena comunicación entre dependencias y apoyar en la gestión de esta, de manera que actualmente la tecnología es una herramienta que forma parte de los canales de comunicación para el progreso de distintas actividades que responden a la mejora continua.

### ***Apoyo organizacional***

Indiscutiblemente el apoyo organizacional influye de forma favorable con respecto a la participación de las partes interesadas en cuanto a la mejora continua de los procesos institucionales y con base en los comportamientos (Román-Calderón, Krikorian, Ruiz, & Gaviria, 2016), de manera semejante el personal percibe el apoyo de sus jefes inmediatos, concomitante a lo mencionado los empleados retribuyen a favor de un respaldo activo en las diversas actividades que ejecutan diariamente, lo que conlleva a incrementar el desempeño

### ***Entrenamiento***

Para el logro de una mejora continua efectiva es un requisito relevante contar con un plan de capacitación, el cual este dirigido al grupo de apoyo de las autoridades y de quienes asistirán en las actividades de mejora, el propósito principal del entrenamiento es conseguir la transformación en las actitudes, a través de incrementar las aptitudes y conocimiento con relación a la mejora de la gestión de calidad de manera integral, esa iniciativa conlleva a la toma de decisiones transparentes o lo más cercanas a la realidad.(Y. Pérez, 2016). Cabe mencionar que este componente disminuye el ausentismo en el trabajo, además respalda a los hábitos activos para la gestión del talento humano.(Salazar Estrada, 2018).

### ***Metodología de la mejora continua***

Partiendo de los supuestos de varios expertos en el tema, la mejora continua debe considerar al talento humano eje fundamental que lidera activamente los procesos, no solo las utilidades y ganancias económicas que se generan a partir de ello (K. A. Ramírez & Álvaro, 2017), en este sentido tales beneficios económicos deberían ser destinados una parte a fortalecer el desempeño de quienes forman parte de las instituciones, pero para cumplir lo dicho es necesario el convencimiento de las autoridades y su compromiso con la organización, de tal modo que brinden un abanico de oportunidades mediante las prácticas, técnicas y herramientas establecidas por quienes dirigen a los equipos de trabajo, garantizando la agilidad, dinámica y efectividad.

Sobre la validez de lo especificado las fases de la metodología PDCA permiten planear según las necesidades encontradas (Espinoza, 2019), ejecutar pruebas piloto a pequeña escala con el afán de evitar altos rangos de incertidumbre, seguidamente se debe analizar los resultados de las pruebas y finalmente conforme a lo aplicado tomar las medidas que más se ajusten a la implementación de las posibles soluciones.

### ***Autoconfianza***

Pues bien dentro de la psicología se halla estudios donde se define que es la autoconfianza, sin embargo, según el investigador (Haro, 2019) hace mención al autor Schunk y DiBenedetto en su trabajo de investigación, debido a que define a la autoconfianza como una capacidad general y creencia en sí mismo, donde se desconoce el motivo o motor de dicha creencia, es por eso que los hogares y profesorado de las instituciones de educación tienen el gran reto de gestar la autoconfianza en los estudiantes con base en la toma de conciencia, para que en un futuro se encuentren aptos a resolver problemas.

### ***Empoderamiento***

Actualmente se ha tratado al empoderamiento como uno de los factores relevantes en las instituciones privadas y públicas, (Plazas & Garcia, 2017) el cual está netamente relacionado con los procesos estratégicos, centrales y de soporte, que conlleve a desarrollar mejoras individuales y grupales en sus lugares de trabajo, de manera semejante que permitan potenciar las capacidades internas y proyectarse como un ejemplo para la sociedad

A propósito el empoderamiento no gira simplemente en torno al poder sobre ciertas cuestiones o sobre las personas, ya se sabe que tanto mujeres como hombres deben ser valorados de la misma manera, para que juntos avancen a una posición de igualdad, cabe destacar lo descrito dentro del estudio de (L. Ramírez & Verdugo, 2019), donde detalla las condiciones del empoderamiento determinadas por Schuler y Hashemi en el año 1997, entre las primeras especifica el sentido de cada individuo con respecto a la seguridad y la visión de futuro con la que cuenta, de manera semejante en 1997, el autor Young considera la necesidad de involucrar a los empleados a participar en la toma de decisiones,

así como a respetar sus opiniones y criterios sobre posibles oportunidades de mejora, conviene subrayar que esto ayuda a la transformación individual y colectiva en las instituciones.

### ***Influencia social***

Actualmente la influencia social tiene un gran impacto en las organizaciones (Mas Ares, 2019) en este sentido la importancia que pretende la influencia que practican las autoridades y su red de apoyo, es vital para mejorar el clima organizacional de las instituciones, por tanto aporta a la gestación de valor en la comunidad universitaria, para ilustrar mejor la influencia errónea o canalizada de manera inadecuada puede afectar gravemente a la institución

### ***Satisfacción laboral***

En este contexto la satisfacción laboral es uno de los constructos más notables en las instituciones, otro rasgo de este factor son los sentimientos positivos que se generan en los miembros de la comunidad universitaria, en cuanto las labores que ejecutan diariamente y la satisfacción que produce, a raíz de esto el investigador (Montoya et al., 2017) determina en su estudio que los elementos con mayor relevancia son el liderazgo que ejercen las autoridades, la motivación, del mismo modo el esfuerzo, en consonancia con lo descrito anteriormente para reflejar la satisfacción laboral se requiere de actividades dinámicas y participativas por parte de las instituciones, de este modo permite el aumento de la productividad y rendimiento de los procesos.

De lo mencionado se deduce que este elemento permite contar con un diagnóstico de la situación laboral de los funcionarios universitarios, siempre y cuando los datos sean utilizados adecuadamente por la red de apoyo de las autoridades, lo que conduce a determinar estrategias para mejorar el clima organizacional.

### ***Mejora continua y autoevaluación en las instituciones de educación superior***

Como medio para alcanzar los objetivos institucionales, las instituciones de educación superior cuentan con la imperante tarea de ejecutar auditorias de evaluación a

los procesos agregadores de valor, con base en los objetivos estratégicos, misión, visión y valores institucionales. (Bedoya, Carrillo, Severiche, & Espinosa, 2018) en su artículo asevera que la certificación para el proceso de acreditación de las instituciones de educación superior no se trata de una simple evaluación o control gubernamental, que más bien es un proceso formativo con el propósito de alcanzar la mejora continua mediante la autoevaluación institucional, a partir de la base legal.

De este modo recalca lo primordial de contar con una estricta verificación de los procesos y sus resultados, afianzado en el compromiso de las partes involucradas y reflexiona que para todo proceso se requiere de varios aspectos como la voluntad política, liderazgo, trabajo en equipo, conocimiento y su extensión. Conviene mencionar que la mejora continua parte de la autoevaluación ejecutada a las Instituciones de Educación Superior donde el resultado de la misma es evidenciar las fortalezas y debilidades, permitiendo alcanzar la calidad y mantenerse a lo largo del tiempo, pues bien, esto se logra con la práctica, compromiso, voluntad, en consonancia con la perseverancia de las partes involucradas.

## **2.5 Hipótesis**

La adopción de herramientas de mejora continua, contribuirá a la estandarización, mejora y Optimización de procesos llevados a cabo en la Universidad Técnica de Ambato

## **2.6 Señalamiento de variables**

**Variable independiente:** Gestión por procesos

**Variable dependiente:** Mejora continua

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

En este contexto en el trabajo se empleó una investigación cuantitativa a partir el paradigma positivista, porque se requiere establecer tendencias, con clasificación deductiva debido a su característica de análisis, el cual refirió a un método científico con diseño no experimental, el tipo de diseño es de campo debido a que se llevó a cabo la recolección de los datos en donde ocurre los hechos en un ambiente natural, donde se consideró la información relevante para el tema por medio del análisis estadístico, de acuerdo con la diferenciación de la actuación de las variables involucradas y conforme a la bibliografía conseguida por medio de la investigación. En relación a los datos empíricos hallados se hizo la contrastación con los teóricos que apoyan científicamente la investigación.

#### **3.2 Modalidad básica de investigación**

La modalidad a utilizar en este trabajo estuvo dirigida a sugerir lineamientos estratégicos para la gestión por procesos y mejora continua. (Cortez, 2018) refiere un estudio deductivo con el afán de realizar una argumentación general, recogiendo lo más importante para alcanzar lo planteado y abrir un camino de oportunidades para el planteamiento de conclusiones, seguidamente se reflexionó sobre este estudio analítico con el objetivo de obtener información relevante sobre el tema, se pudo señalar sugerencias para los lineamientos estratégicos a partir de la recolección de datos, tomando en consideración el nivel explicativo transversal, visto que apporto al análisis de datos y contribuyo con las variables enunciadas en este trabajo, garantizando la imparcialidad en el análisis e interpretación.

Mediante la investigación de campo se conoció el contexto de la organización, la misma que deriva de encuestas, aquellos datos fueron obtenidos en un solo momento y en un tiempo único, para posteriormente realizar el análisis del nivel o estado de las variables involucradas dentro de la investigación.

Por consiguiente, es necesaria la investigación bibliográfica la misma que se la obtiene de artículos científicos a nivel internacional, nacional y local, revistas de diferentes bases de datos y extensión, de esta manera permitió la detección, consulta, obtención y conocimiento del resultado de otros estudios, además fue de gran utilidad para el trabajo en mención.

### 3.3 Nivel o tipo de investigación

El desarrollo del presente trabajo de investigación fue a partir de un diseño no experimental explicativo con corte transversal, con la intención de evitar la manipulación intencionada de las variables, así mismo es fundamental la observación de fenómenos ya existentes que no son provocados intencionalmente por el investigador, con respecto al nivel explicativo se analizaron el comportamiento de gestión por procesos y mejora continua por lo cual hemos observado la deficiente estandarización, mejora y optimización de los procesos ejecutados a cabo en la Universidad Técnica de Ambato de manera natural.

### 3.4 Población y muestra

#### **Población**

La población estuvo considerada por elementos que integran a la misma para el trabajo de estudio, aquellos cuentan con al menos una característica para el objeto de trabajo a ser analizado. Hernández (2016) cita que es fundamental la homogeneidad de la población, conforme a las variables de estudio, para tal efecto la población en este tema de estudio son los docentes, personal administrativo, trabajadores y estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato, de la misma se extraerá la muestra correspondiente para obtener los datos, que permitirán el análisis correspondiente.

Tabla 7

*Personal Docente, Administrativo, Trabajadores y Estudiantes*

<b>Personal docente</b>		
Nº	Facultades	Cantidad
1	Administración Central	5
2	Facultad de ciencia e ingeniería en alimentos	45
3	Facultad de ciencias administrativas	60

4	Facultad de ciencias agropecuarias	32
5	Facultad de ciencias de la salud	203
6	Facultad de ciencias humanas y de la educación	114
7	Facultad de contabilidad y auditoría	79
8	Facultad de diseño, arquitectura y artes	43
9	Facultad de ingeniería civil y mecánica	57
10	Facultad de ingeniería en sistemas, electrónica e industrial	68
11	Facultad de jurisprudencia y ciencias sociales	49
N°	Centros	Cantidad
12	Centro de idiomas	67
13	Centro de cultura física	3
		825
<b>Personal Administrativo y Trabajadores</b>		
N°	Dependencias	Cantidad
14	Rectorado	15
15	Vicerrectorado Académico	10
16	Vicerrectorado de investigación, innovación, emprendimiento y vinculación con la sociedad	5
17	Vicerrectorado Administrativo	8
18	Dirección Académica	10
19	Dirección de investigación y desarrollo	10
20	Dirección de vinculación con la sociedad	14
21	Dirección de planificación y evaluación	6
22	Dirección de comunicación y relaciones públicas	7
23	Dirección de relaciones nacionales e internacionales	5
24	Dirección de educación a distancia y virtual	10
25	Dirección de talento humano	26
26	Dirección financiera	41
27	Dirección administrativa	140
28	Dirección de tecnología de la información y comunicación	24
29	Dirección de infraestructura física	48
30	Dirección de auditoría interna	3
31	Dirección de bienestar universitario	33
32	Dirección de gestión de riesgos	4
33	Centro de posgrado	10
34	Procuraduría	7
35	Secretaría general	13
36	Centro de cultura	28
37	Centro de idiomas	12
38	Centro de cultura física	4
39	Facultad de ciencia e ingeniería en alimentos	38
40	Facultad de ciencias administrativas	23
41	Facultad de ciencias agropecuarias	51

42	Facultad de ciencias de la salud	44
43	Facultad de ciencias humanas y de la educación	40
44	Facultad de contabilidad y auditoría	34
45	Facultad de diseño, arquitectura y artes	11
46	Facultad de ingeniería civil y mecánica	34
47	Facultad de ingeniería en sistemas, electrónica e industrial	29
48	Facultad de jurisprudencia y ciencias sociales	27
		824
<b>Estudiantes</b>		
N°	Facultades	Cantidad
49	Facultad de ciencia e ingeniería en alimentos y biotecnología	1048
50	Facultad de ciencias administrativas	1215
51	Facultad de ciencias agropecuarias	765
52	Facultad de ciencias de la salud	3580
53	Facultad de ciencias humanas y de la educación	3049
54	Facultad de contabilidad y auditoría	1879
55	Facultad de diseño y arquitectura	865
56	Facultad de ingeniería civil y mecánica	1411
57	Facultad de ingeniería en sistemas, electrónica e industrial	1705
58	Facultad de jurisprudencia y ciencias sociales	1203
59	Centro de idiomas (estudiantes particulares)	1176
60	Centro de posgrado	804
		18700
	Total	20349

Tabla 8

*Modalidad laboral*

Personal Docente	Titulares	Contrato Ocasional	Subtotal	Personal administrativo y trabajadores
	371	454	825	
Personal Administrativo	356	149	505	
Trabajadores	Contrato Indefinido	Contrato Colectivo	Subtotal	824
	305	14	319	
Estudiantes	Idiomas (particulares)	Grado	Posgrado	Subtotal
	1176	16720	804	18700
			Total	20349

*Nota.* Corte transversal septiembre – enero 2020

## Muestra

Otra forma de contribuir al trabajo de investigación es por medio de la muestra, a la que se le considera como un subgrupo de la población, lo que implica ir de lo particular a lo general, de este modo se logrará determinar un valor representativo para el estudio. En este orden de ideas el tamaño de la muestra se determina mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

### En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción – al 1% = 0.01; 2% = 0.02; 3% = 0.03; 4% = 0.04; 8% = 0.08; 9% = 0.09; 10% = 0.1). A mayor error probable, menor tamaño de la muestra

$$n = \frac{20349 * (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}{(0,05)^2 * (20346 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{19543,1796}{51,8229}$$

$$n = 377,114$$

Por medio de la fracción muestral se determinó el dos por ciento a investigar de la población, y para precisar la relación entre el tamaño de la población y la muestra se calculó la fracción de elevación, donde cada docente, personal administrativo, trabajadores y estudiantes presentes en la muestra representan a 54 de la población

Tabla 9

*Fracción de muestreo y de elevación*

Fracción de muestreo	FM=(n/N)	0,018529666	2%
Fracción de elevación	FE=(N/n)	53,96751354	54

*Nota.* FM = fracción de muestreo; FE = fracción de elevación; n = muestra; N = población.

**Muestreo estratificado**

Por motivos de tiempo y recursos se aplicó el muestreo estadístico estratificado debido a que se realizó la descomposición de los estratos identificados dentro de la población con una fijación proporcional ya que de esta manera se aplica todos los estratos de forma equitativa, con el fin de que los estratos cuenten con la misma probabilidad de ser seleccionados

Tabla 10

*Muestra personal docente, administrativo, trabajadores y estudiantes*

	Población	2% de c/estrato aproximado (Muestra)
Personal Docente	825	15
Personal Administrativo y Trabajadores	824	15
Estudiantes	18511	347
	<b>Muestra</b>	<b>377</b>

Mediante el cálculo se obtuvo una muestra de 377 individuos, los cuales fueron considerados para este estudio

Una vez conocido el porcentaje aproximado de cada estrato para la aplicación del instrumento, conforme al listado presentado en la tabla 7, en el cual se detalla la dependencia a la que pertenece cada estrato identificado, consecutivamente se logró seleccionar mediante muestreo aleatorio simple a 15 docentes, 15 administrativos y trabajadores, así como a 347 estudiantes pertenecientes a las diferentes facultades y direcciones respectivamente, en cuanto a los estudiantes se consideró aquellos que cursan los semestres superiores, debido a la gran cantidad de trámites y los servicios obtenidos paulatinamente en el transcurso de su carrera en la Universidad Técnica de Ambato.

Tabla 11

*Aplicación de muestreo aleatorio simple para seleccionar los individuos de la muestra*

Personal docente	Personal Administrativo y Trabajadores	Estudiantes (semestres superiores)
ALEATORIO.ENTRE(1;13)	ALEATORIO.ENTRE(14;48)	ALEATORIO.ENTRE(49;60)
8	40	49

Tabla 12

*Personal docente, administrativo, trabajadores y estudiantes seleccionados según tabla 11*

<b>Personal docente</b>		
N°	Facultades	Cantidad
8	Facultad de ciencias humanas y de la educación	114
<b>Personal Administrativo y Trabajadores</b>		
N°	Dependencias	Cantidad
40	Facultad de ciencias humanas y de la educación	40
<b>Estudiantes</b>		
N°	Facultades	Cantidad
49	Facultad de ciencia e ingeniería en alimentos y biotecnología	1048

### 3.5 Técnicas de recolección de datos

Es preciso señalar que se efectuó como técnica la encuesta, la cual ha permitido contar con un panorama amplio para examinar los avances en este tema, además permitió conocer el grado de conocimiento e involucramiento en la gestión por procesos, con el fin de reconocer los elementos de la gestión por procesos y mejora continua al interior de la Universidad Técnica de Ambato.

#### **Instrumentos**

Con respecto al instrumento fue preciso establecer como la guía la encuesta estructurada para recolectar la información necesaria que permita el análisis y resultados pertinentes, del mismo modo se consideró cada uno de los criterios de expertos en el área de conocimiento, reflexionando las respuestas cerradas y abiertas de los mencionados, también se elaboró un cuestionario estructurado mediante el uso de escala Likert, haciendo hincapié a preguntas con niveles de medición de respuestas, donde (1= totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 =

totalmente de acuerdo), y por otro lado preguntas cerradas de respuestas dicotómicas y múltiples, con dos opciones y aquellas con respuestas superiores a dos respectivamente, con el propósito de medir las variables de estudio gestión por procesos y mejora continua.

Estos instrumentos han sido diseñados con base en los ítems aplicados en investigaciones anteriores referentes a la gestión por procesos (Harry Maddern, Philip Andrew Smart, Roger S. Maull y Stephen Childe, 2014) y mejora continua (D. Jurburg, E. Viles, M. Tanco y R. Mateo, 2016), los cuales fueron dirigidos a docentes, personal administrativo y trabajadores.

En cuanto al instrumento dirigido a los estudiantes ha sido diseñado con base en los ítems aplicados y validados en investigaciones anteriores referentes a la calidad del servicio (Reina Matsumoto Nishizawa, 2014) la mejora continua (Ocola Yahuarcani, 2015), con el objetivo de medir el grado de satisfacción de los servicios brindados a nuestros clientes directos, los cuales forman parte de los procesos centrales.

### **Validez**

La validación del instrumento se la realizó a través del docente revisor, mediante su juicio y experiencia, donde los ítems fueron mejorados según las sugerencias emitidas por el experto, de acuerdo a la pertinencia, relación y objetivos correspondientes a la gestión por procesos, mejora continua y calidad del servicio, con respecto a lo mencionado se llevó a cabo previo a la aplicación de la prueba piloto, sin embargo a través de la misma se realizó los ajustes respectivos para la posterior aplicación del instrumento según la muestra de investigación.

### **Confiabilidad**

Referente a la confiabilidad del instrumento se lo llevo a cabo a través de una prueba piloto aplicada a los docentes, personal administrativo, trabajadores y estudiantes de la UTA, donde se obtuvo el coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,899 en sus dimensiones, por lo tanto, se evidencia que el valor es mayor a 0,8, lo cual demuestra que el instrumento es bueno y su confiabilidad muy alta, por lo tanto, es excelente para ser aplicado en poblaciones de similares características.

Tabla 13

*Estadísticas de fiabilidad-Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,899	0,913	122

Considerando la existencia de cinco preguntas cerradas dicotómicas, dos con tres opciones de respuesta, dos de dos y una con 10 opciones de respuesta, las mismas que constan en el instrumento aplicado, en el cual se empleó el coeficiente de confiabilidad a través de la fórmula 20 de Kuder Richardson, siendo su coeficiente de consistencia interna el siguiente:

$$KR - 20 = \left( \frac{k}{k - 1} \right) * \left( 1 - \frac{\sum p.q}{Vt} \right)$$

KR-20 : Coeficiente de confiabilidad (Kuder Richardson)

k: Número de ítems que contiene el instrumento

Vt: Varianza total de la prueba

$\Sigma p.q$ : Sumatoria de la varianza individual de los ítems

p = TRC/N; Total respuesta correcta entre número de sujetos

q=1-p

Tabla 14

*Estadísticas de fiabilidad-Kuder Richardson*

Kuder Richardson	Kuder Richardson basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,081	0,203	2

En síntesis, el valor del coeficiente Kuder Richardson es de 0,081, lo que significa que no es confiable, debido a la cantidad reducida de preguntas cerradas y respuestas dicotómicas.

### **3.6 Técnicas de análisis de datos**

Sobre las bases de lo expuesto se efectuó el análisis explicativo, de manera semejante contribuye a reconocer el comportamiento de las variables de investigación como es la gestión por procesos y mejora continua en la Universidad Técnica de Ambato, acorde con los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos cuantitativos, a consecuencia de esto crea un criterio sobre la situación actual de la institución referente a las variables mencionadas.

Para el análisis de la información del presente trabajo fue necesario el uso de herramientas tecnológicas, como el SPSS y Excel, con el fin de determinar la relación de las variables de estudio, de esta manera se tabularon los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento diseñado con base en los ítems aplicados y validados en investigaciones anteriores referentes a gestión por procesos (Harry Maddern, Philip Andrew Smart, Roger S. Maull y Stephen Childe, 2014), mejora continua (D. Jurburg, E. Viles, M. Tanco y R. Mateo, 2016) y (Ocola Yahuarcani, 2015) respectivamente, así como la calidad del servicio establecido por (Reina Matsumoto Nishizawa, 2014), seleccionado para este estudio, los datos arrojados se sometieron a una organización conforme a las dimensiones, indicadores e ítems que constan en la encuesta.

Con el objeto de presentar la información obtenida, se consideraron varias técnicas estadísticas de modo gráfico para la presentación de los resultados, las cuales ilustran de manera gráfica los datos generados, donde se ilustra de forma clara, concisa y precisa los datos, contribuyendo a las características y a las variables de estudio.

### 3.7 Operacionalización de variables

Tabla 15

*Variable independiente: Gestión por procesos*

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas
<p>La gestión por procesos es un conjunto de elementos institucionales que pretenden alcanzar la calidad integral, donde las partes involucradas centran sus esfuerzos en las actividades interrelacionadas que se ejecutan, con el propósito de cumplir con las políticas, objetivos estratégicos, misión y visión a través del uso eficiente de recursos para el logro de resultados deseados, de manera semejante está fundamentado en perspectivas de calidad total, es por esto que constantemente los procesos deben someterse a la optimización y mejora continua. (Albán, Vizcaíno, &amp; Tinajero, 2014)</p>	Enfoque de proceso		¿Usted considera que la gestión de procesos se centra en el cliente externo?	Técnica: Encuesta
			¿Considera que el indicador se centra a su gestión por procesos en el proceso de principio a fin?	
			¿Considera que el indicador de su gestión por procesos se centra en el conjunto total de procesos, sus límites e interacciones?	
			¿Su gestión de procesos es activa y sostenida como programa?	
	Arquitectura de procesos	Identificación de procesos	¿Existe un enfoque estructurado para la identificación del proceso?	Instrumento: Cuestionario
			¿Existe una vista de alto nivel de los procesos?	
			¿Se ha identificado los procesos?	
			¿Existe el alcance y la orientación de los diagramas de flujo?	
			¿Se recopila el nivel de detalle?	
			¿Se recopila en los diagramas de flujo los datos?	
Almacenamiento y gestión de modelos de proceso		¿Existe un enfoque estructurado para el almacenamiento y la gestión de procesos?	La técnica adoptada corresponde al marco BPM descrito por Smart et al.(2009), el mismo que fue adaptado para un estudio de caso realizado por (Maddern et al., 2014), investigadores de un Instituto de Investigación de Servicios en Reino Unido	
		¿Se captura y gestiona el nivel de detalle?		
		¿Se gestiona el cambio?		

	Herramientas y TI	<p>¿Se utilizan herramientas para el mapeo de procesos?</p> <p>¿Qué herramientas utiliza para elaborar diagramas de flujo/ simular procesos?</p> <p>¿Se utilizan herramientas para apoyar la ejecución?</p>
	Respaldo de la documentación	<p>¿A través de qué medio respalda la documentación?</p> <p>¿Apoya la documentación la actividad de cambio?</p> <p>¿A través de que medio respalda la documentación de actividades estratégicas?</p>
Procesos de propiedad y gobierno	Responsables de los procesos	<p>¿Usted considera que existe un enfoque estructurado para la responsabilidad del proceso?</p> <p>¿Existe el alcance y la orientación de responsabilidad del proceso?</p> <p>¿Se gestiona un enfoque para asumir la responsabilidad?</p> <p>¿Existe responsables de los procesos?</p> <p>¿Se integra al responsable del proceso con otra gestión institucional?</p>
	Responsabilidades del dueño del proceso	<p>¿El dueño del proceso es responsable de la estrategia del proceso?</p> <p>¿El dueño del proceso es responsable de la toma de decisiones?</p> <p>¿El dueño del proceso es responsable de la mejora del proceso?</p> <p>¿El dueño del proceso es responsable del cambio del proceso?</p> <p>¿El dueño del proceso es responsable de los procesos subcontratados?</p> <p>¿La institución recluta, capacita y motiva al responsable del proceso?</p>

	Recursos, conocimientos y herramientas que usan los responsables de procesos	<p>¿Existe equipos / estructuras que apoyan a al responsable del proceso?</p> <p>¿Cuenta el responsable del proceso con los recursos necesarios?</p> <p>¿El responsable del proceso utiliza información para gestionar sus procesos?</p>
	Medición de procesos	<p>¿Existe un enfoque estructurado para la medición de procesos?</p> <p>¿Se gestiona el sistema de medición?</p> <p>¿En qué medida la medición es integral?</p> <p>¿Se integra la medición de procesos con otras mediciones institucionales?</p> <p>¿La medición del proceso cuenta con un responsable?</p>
Medida de proceso	Indicadores clave del proceso	<p>¿Se mide la satisfacción del cliente?</p> <p>¿Se mide la calidad del servicio?</p> <p>¿Se mide el costo del proceso?</p> <p>¿Se mide el rendimiento operativo?</p> <p>¿Es importante para usted la medición del proceso?</p> <p>¿Está ampliamente disponible el resultado de la medición del proceso?</p>
	Apoyo a la institución por medio de los indicadores de procesos	<p>¿Respalda la medición de procesos la actividad institucional?</p> <p>¿Apoya la medición del proceso la actividad de cambio?</p> <p>¿Respalda la medición del proceso la actividad estratégica?</p>

	Enfoque para el diseño de procesos	¿Existe un enfoque estructurado para el diseño de procesos?
		¿Existe un alcance y la orientación del diseño del proceso?
		¿Utiliza metodologías para apoyar el diseño de procesos?
		¿Los procesos actuales están diseñados formalmente?
	Enfoque para la mejora de procesos	¿Los procesos están diseñados para entregar capacidades?
		¿Existe un enfoque estructurado para la mejora de procesos?
		¿Existe el alcance y la orientación de la mejora de procesos?
		¿Existe un equilibrio de la mejora continua y la rigurosidad del proceso?
	Entrega de mejoras de proceso	¿Es importante el cambio basado en el proceso para la actividad de cambio general?
		¿Utiliza metodologías para apoyar la mejora de procesos?
		¿Se identifican y priorizan las oportunidades de mejora?
		¿Se identifican los requisitos del cliente y de la institución?
Mejora de procesos	Entrega de mejoras de proceso	¿Se utilizan técnicas analíticas para apoyar la mejora?
		¿Se utilizan técnicas para apoyar la implementación?
		¿Se cuantifican los beneficios y se monitorea su realización?
		¿Se entregan las mejoras rápidamente?
	Posicionamiento del desarrollo de gestión por procesos dentro de la institución	¿Participa en la mejora de procesos?
		¿Existe una estrategia de proceso formal y un programa asociado?
		¿Existe el alcance de la estrategia?
		¿Usted considera que le pertenece la estrategia?

Estrategia de proceso	Alineación de la estrategia de gestión por proceso	¿Se financia y gestiona la estrategia?
		¿Considera que el proceso es un impulsor clave para la institución?
		¿Están las estrategias de proceso y tecnología de la información totalmente alineada?
		¿La estrategia del proceso informa la estrategia de cambio?
	Desarrollo y gestión del conocimiento y la experiencia del proceso	¿Existe una metodología central?
		¿Se preserva el conocimiento y experiencia?
		¿El conocimiento del proceso se lo desarrolla?
	Comunicación y fomento de la gestión por procesos	¿Existe medios para comunicar la gestión por procesos?
		¿Se promueve la gestión por procesos?
¿Existe la comprensión del lenguaje de procesos en toda la institución?		

Tabla 16

*Variable dependiente: Mejora Continua*

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas
<p>La mejora es un proceso incremental de progreso continuo donde hace partícipe a todos los miembros de la institución, además considera los resultados del análisis, evaluación y revisión por parte de las autoridades, con el propósito de adoptar oportunidades de mejora en las diferentes dependencias por medio de la investigación y mejores prácticas de manera que sostenga la calidad del servicio y genere satisfacción en las partes involucradas. (Méndez, 2017)</p>	Alineación de mejora continua	Objetivos	Los objetivos y metas de la mejora continua individuales y colectivos están claramente establecidos para todas las áreas de la institución	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>La técnica adoptada corresponde a la mejora continua especificado por (D. Jurburg et al., 2016), el mismo que fue adaptado conforme al estudio realizado de tres rondas donde refiere al método Delphi con expertos españoles de la Universidad de Navarra, Pamplona, España.</p>
		Visión compartida	Todos los objetivos y metas de la mejora continua son compartidos y entendidos por toda la institución	
		Responsabilidad de coherencia	Los objetivos y los indicadores establecidos son alcanzables y coherentes con la realidad actual de la institución.	
		Participación	Se asigna ciertas tareas y/o responsabilidades específicas dentro de la mejora continua, en función de sus habilidades individuales	
	Recompensas	Atractivo	La capacitación recibida le permite comprender mejor los fundamentos de cada una de las actividades y objetivos de la mejora continua que busca la empresa	
		Eficacia de esfuerzo	La institución le alienta a desarrollar un conjunto de capacidades para que puedan mejorar continuamente su trabajo diario.	
		Recompensas justas	Usted cree que el sistema de recompensa actual es atractivo y los motiva a participar en las actividades de mejora continua.	
		Motivación	Usted ha recibido capacitación en temas de mejora continua.	

---

Comunicación	Involucramiento	La institución utiliza los diferentes canales de comunicación disponibles para involucrar a todos los empleados en la evolución y el progreso de las diversas actividades de mejora continua de la institución.
	Información	Recibe toda la información que necesita (en términos de cantidad y calidad) para mejorar su trabajo diario.
	Intercambio de conocimientos	Su jefe inmediato le alienta a comunicarse e intercambiar lo que aprende durante las diversas actividades de mejora continua con el resto de sus compañeras.
	Canales	Cuenta con los medios necesarios para expresar, de manera abierta y efectiva, sus ideas de mejora.

---

Apoyo organizacional		La institución asigna la cantidad necesaria de recursos (energía, tiempo, personas, dinero) para permitir y promover el desarrollo continuo de la mejora continua.
	Recursos	Las autoridades muestran una participación real en las actividades de mejora al mostrar liderazgo activo y participación en las diferentes actividades.
	Participación de la gerencia	Todas las autoridades (Rector, Vicerrectores, Decanos, Subdecanos, Directores y Coordinadores) muestran una participación visible en el sistema de mejora continua al liderar, guiar y dar seguimiento formal a todas las actividades de mejora continua en su área.
	Liderazgo	Las personas que dirigen todas las actividades de mejora continua muestran una comprensión clara de la mejora continua y ayudan al resto de los empleados a comprender mejor cómo y por qué es importante participar.
	Red de soporte	

---

Entrenamiento	Conocimiento	La capacitación recibida le permite obtener el conocimiento y la confianza suficiente para participar en la mejora continua
	Conciencia	La capacitación recibida le permite comprender mejor los fundamentos de cada una de las actividades y objetivos de la mejora continua que busca la institución.
	Capacidades	La institución le alienta a desarrollar un conjunto de capacidades para que puedan mejorar continuamente su trabajo diario.
	Utilidad	La capacitación de mejora continua recibida es útil para aplicar a su trabajo diario a fin de obtener mejoras reales.
Metodología de mejora continua	Herramientas	Está plenamente consciente de todas las prácticas, técnicas y herramientas utilizadas para llevar a cabo todas las actividades de mejora continua dentro de su lugar de trabajo.
	Dinámica	El conjunto de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas son ágiles, dinámicas y efectivas.
	Sostenibilidad	Las técnicas de resolución de problemas utilizadas dentro de la institución son útiles para lograr mejoras sostenibles a largo plazo en su lugar de trabajo.
	Hábito	El conjunto de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas para la gestión diaria de las actividades de mejora continua son útiles para identificar rutinas que permitan mejores hábitos de trabajo.
Autoconfianza	Autonomía	Se siente capaz de completar las diferentes actividades de mejora continua en su lugar de trabajo de manera autónoma.
	Asistencia	Confía en que pueden pedir ayuda a otro compañero(a) o a su propio jefe inmediato cada vez que se atasca en medio de una implementación de mejora continua.
	Documentación	
	Disponibilidad de tiempo	Cuenta con ayudas visuales y escritas necesarias para completar las diferentes actividades de mejora continua realizadas en su lugar de

		trabajo.
		Se siente seguro de que tienen suficiente tiempo durante las horas de trabajo para completar las diversas actividades de mejora continua propuestas para su lugar de trabajo.
Empoderamiento	Participación	La institución promueve oportunidades reales para que los empleados participen en la mejora continua, dotándoles todos los recursos necesarios (materiales, herramientas, información, tiempo).
	Liderando oportunidades	La institución los alienta a dirigir actividades de mejora continua dentro de su lugar de trabajo.
	Toma de decisiones	La institución los alienta a participar en la toma de decisiones sobre las actividades de mejora continua que desarrollan en su lugar de trabajo.
	Búsqueda de opiniones	Las autoridades llevan a cabo actividades suficientes dentro de la mejora continua para reunir las opiniones y criterios de los empleados sobre posibles oportunidades de mejora.
Influencia social		Su jefe inmediato piensa positivamente sobre usted participando en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.
	Supervisor	Las autoridades piensan positivamente sobre su participación en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.
	Compañero de trabajo	La red de apoyo de la autoridad (personas que apoyan y brindan asesoramiento durante los momentos difíciles) piensa positivamente de su participación en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.
	Entrenadores	
	Medio ambiente	Su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo lo motivan a participar en las diversas actividades de mejora continua a través de sus propios esfuerzos y comportamientos.
Satisfacción	Clima	Tiene un buen ambiente de trabajo donde desempeña sus funciones.

laboral	Confianza	Su jefe inmediato le muestra respeto, confianza y valora sus opiniones y su trabajo.
	Organización del trabajo	Se siente satisfecho con la forma en que se organiza la carga de trabajo y las responsabilidades en su área de trabajo.
	Dueño del proceso	Siente que pertenece a la institución para la que trabaja y se siente responsable de sus propios procesos.
	Lugar de trabajo	Se siente satisfecho con las condiciones generales de trabajo (salud y seguridad, ergonomía, confort físico, limpieza, entre otros).
	Términos y condiciones	Se siente satisfecho con los términos de su contrato (pago, flexibilidad de horario de trabajo, estabilidad laboral).
	Crecimiento personal	Siente que su trabajo diario le ayuda a lograr un crecimiento personal y profesional.
Proponer lineamientos estratégicos para la gestión por procesos y mejora continua	No operacionalizable se logrará con el resultado obtenido en los objetivos anteriores	

### 3.8 Recolección y procesamiento de la información

Tabla 17

*Recolección y procesamiento de información*

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿De qué persona u objeto?	Personal docente, administrativo, trabajadores y estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato
¿Sobre qué aspecto?	Indicadores establecidos en la matriz de operacionalización de variables
¿Quién? ¿Quiénes?	La investigadora: Ana Lorena Taday Calero
¿Cuándo?	Las veces que se considere necesarias
¿Dónde?	Universidad Técnica de Ambato
¿Cuántas veces?	Las veces que se requiera
¿Qué técnicas de recopilación?	Entrevista estructurada dirigida a las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua
	Encuesta de gestión por procesos, mejora continua y calidad del servicio
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación?	Contexto normal

En relación al trabajo de investigación, el análisis de la información obtenido a través de la aplicación del instrumento, se llevará de la siguiente forma:

1. Los cuestionarios que se aplicarán son instrumentos que han sido validados y aplicados por investigadores reconocidos para la gestión por procesos (Maddern et al., 2014), mejora continua (Jurburg, Viles, Tanco, & Mateo, 2016) respectivamente, así como (Ocola Yahuarcani, 2015) y calidad del servicio (Reina Matsumoto Nishizawa, 2014), los cuales servirán como base para mantener una mejora constante de los procesos gestionados dentro de la institución.
2. La información y datos derivados de la aplicación de la encuesta, serán sometidos a revisión, organización y tabulación mediante el software informático SPSS y hojas de cálculo de Excel para garantizar el análisis del mismo.
3. Finalmente se realizará la interpretación de resultados generados con base en los datos especificados y visualizados en las gráficas estadísticas, con el propósito de sugerir lineamientos estratégicos enmarcados a mejorar los procesos ejecutados en la institución para la satisfacción de las partes interesadas y desarrollo de la institución.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

El cuestionario corresponde al marco gestión por procesos descrito por Smart et al.(2009), el mismo que fue adaptado para un estudio de caso realizado por (Maddern et al., 2014)

#### Enfoque del proceso

**¿Usted considera que la gestión por procesos se centra en el cliente externo?**

Tabla 18

*BPM centrado en el cliente externo*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	23%	7	23%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	77%
Totalmente de acuerdo	23%	7	23%	100%
Total general	100%	30	100%	

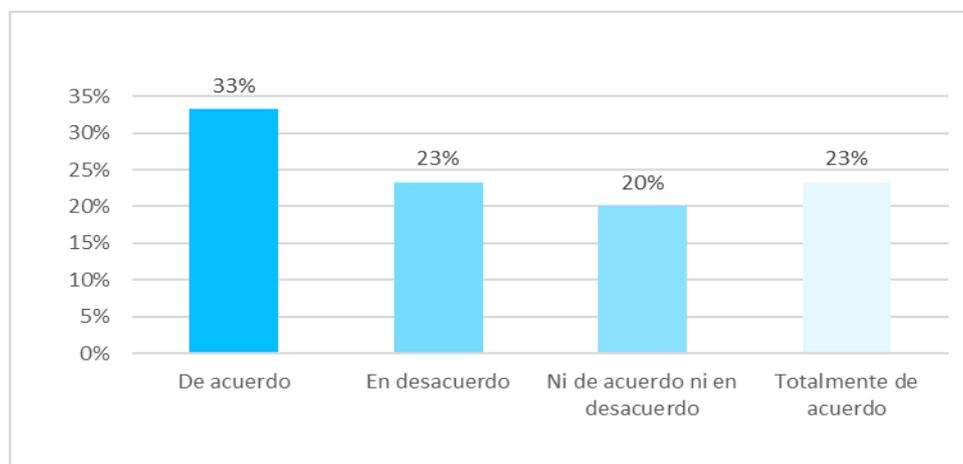


Figura 8. BPM centrado en el cliente externo

**Análisis e interpretación:** Con respecto a las opciones seleccionadas por los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 33% del personal manifiesta que la gestión por procesos se centra en el cliente externo, el 23% indica que está totalmente de acuerdo, así

como en desacuerdo y el 20% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo, con base a la pregunta formulada, por tanto, los resultados indican que la mayor parte considera que la gestión por procesos se centra en el cliente externo.

**¿Considera que el indicador se centra a su gestión por procesos en el proceso de principio a fin?**

Tabla 19

*Indicador centrado en BPM*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	27%	8	27%	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%	4	13%	80%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	100%
Total general	100%	30	100%	

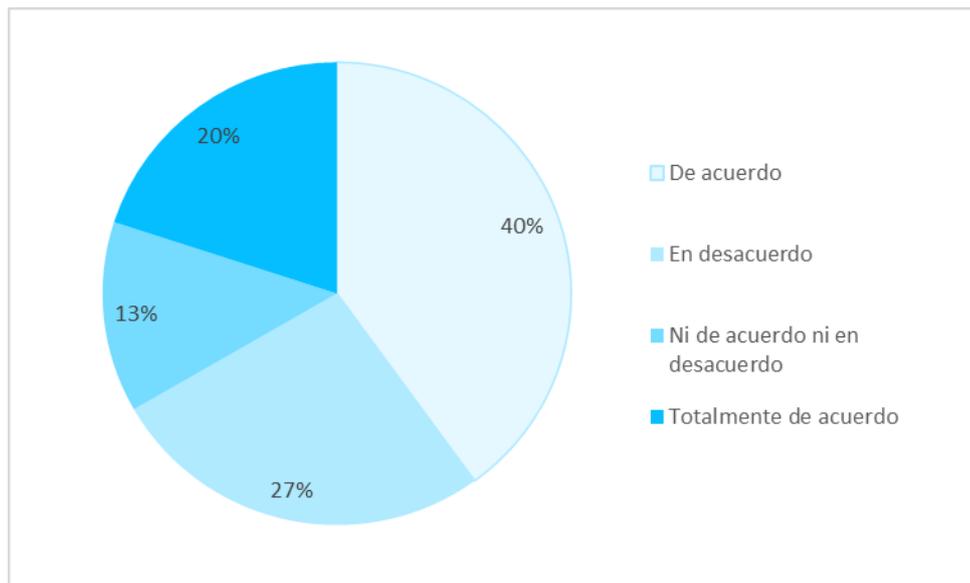


Figura 9. Indicador centrado en BPM

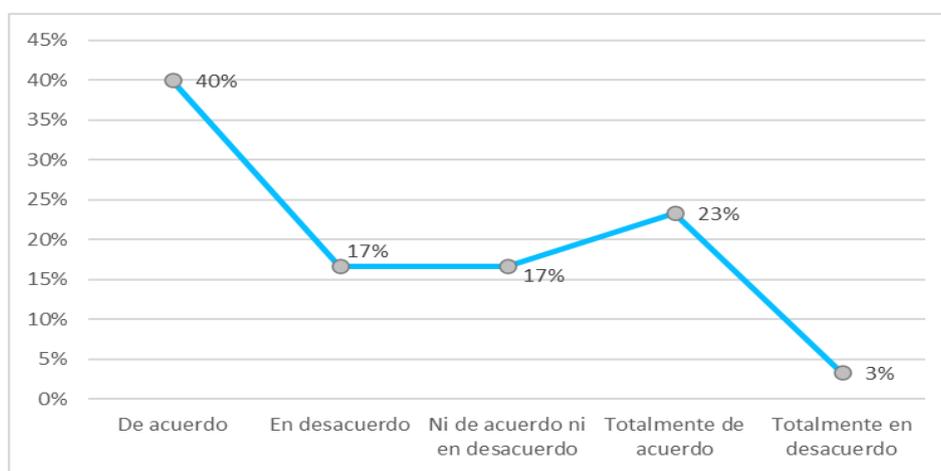
**Análisis e interpretación:** Referente a los resultados obtenidos, el 40% del personal manifiesta que el indicador se centra a su gestión por procesos de principio a fin, el 27% está en desacuerdo, el 20% señala que está totalmente de acuerdo y el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, en síntesis, los resultados muestran que los indicadores se centran a la gestión por procesos de principio a fin.

**¿Considera que el indicador de su gestión por procesos se centra en el conjunto total de procesos, sus límites e interacciones?**

Tabla 20

*Indicador BPM centrado en el conjunto total de procesos, límites e interacciones*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	17%	5	17%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	5	17%	73%
Totalmente de acuerdo	23%	7	23%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 10. Indicador BPM centrado en el conjunto total de procesos, límites e Interacciones*

**Análisis e interpretación:** En cuanto a los resultados alcanzados, el 40% del personal manifiesta que el indicador de gestión por procesos se centra en el conjunto total de procesos, límites e interacciones, el 23% indica totalmente de acuerdo, el 17% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, con el mismo porcentaje indican en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, como resultado de esto se observa que, el indicador de gestión por procesos se centra en el conjunto total de procesos, sus límites e interacciones.

**¿Su gestión por procesos es activa y sostenida como programa?**

Tabla 21

*BPM activa y sostenida*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	7%	2	7%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	83%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	100%
Total general	100%	30	100%	

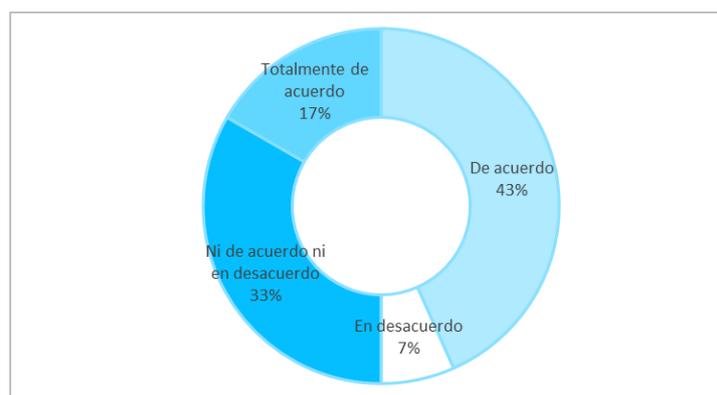


Figura 11. BPM activa y sostenida

**Análisis e interpretación:** Conforme a los datos obtenidos, el 43% del personal está de acuerdo que, la gestión por procesos es activa y sostenida como programa, el 33% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala totalmente de acuerdo y el 7% en desacuerdo, con respecto a los resultados obtenidos la gestión por procesos es activa y sostenida como programa

### Arquitectura de proceso

**¿Considera usted que la institución cuenta con un enfoque estructurado para la identificación del proceso?**

Tabla 22

*Enfoque estructurado para la identificación por procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	17%	5	17%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	77%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	

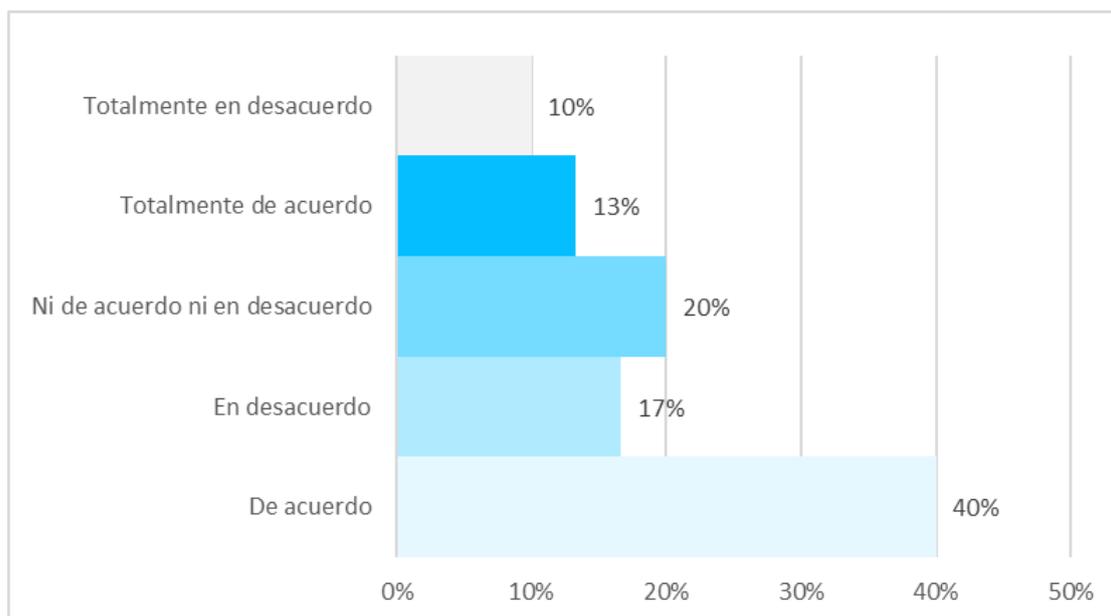


Figura 12. Enfoque estructurado para la identificación por procesos

**Análisis e interpretación:** En consonancia con las opiniones de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 40% del personal manifiesta que está de acuerdo con respecto a que la institución cuenta con un enfoque estructurado para la identificación del proceso, el 20% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala en desacuerdo, el 13% totalmente de acuerdo y 10% totalmente en desacuerdo, de manera que la mayor parte está de acuerdo que, la institución cuenta con un enfoque estructurado para la identificación de procesos.

### ¿La institución cuenta con una vista de alto nivel de los procesos?

Tabla 23

*Vista de alto nivel de los procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	17%	5	17%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	77%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	

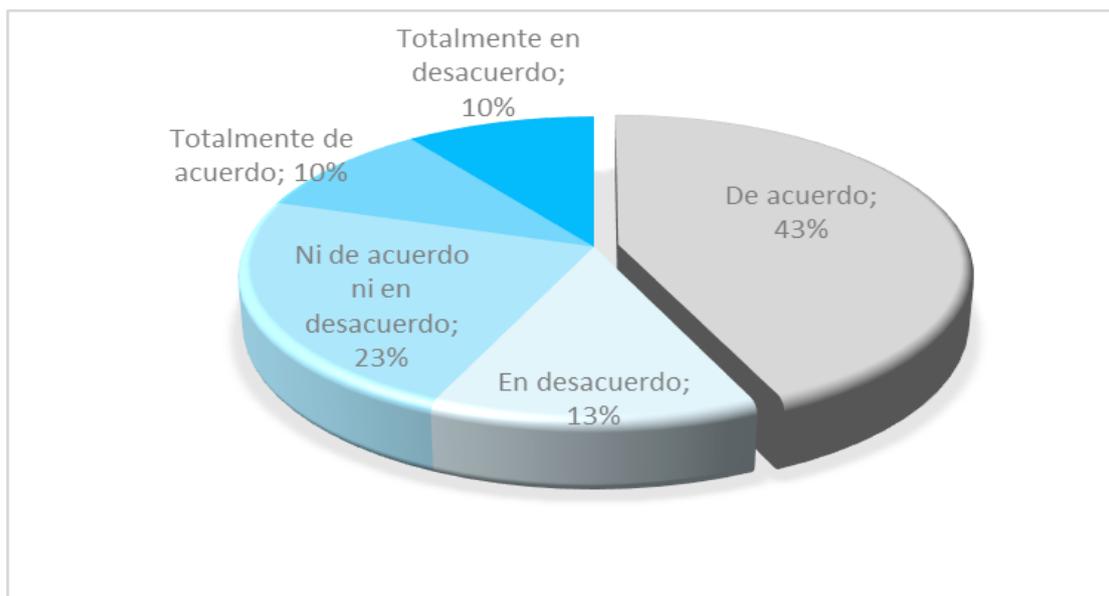


Figura 13. Vista de alto nivel de los procesos

**Análisis e interpretación:** Para comprender las opiniones de los encuestados, el 43% del personal manifiesta que está de acuerdo que la institución cuenta con una vista de alto nivel de los procesos, el 23% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% señala en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo y 10% totalmente de acuerdo, en consecuencia, los servidores públicos de la institución consideran que existe una vista de alto nivel para los procesos.

### ¿Usted considera que la institución ha identificado los procesos?

Tabla 24

#### Identificación de procesos institucionales

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	60%	18	60%	60%
En desacuerdo	7%	2	7%	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%	4	13%	80%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100,00%	30	100%	

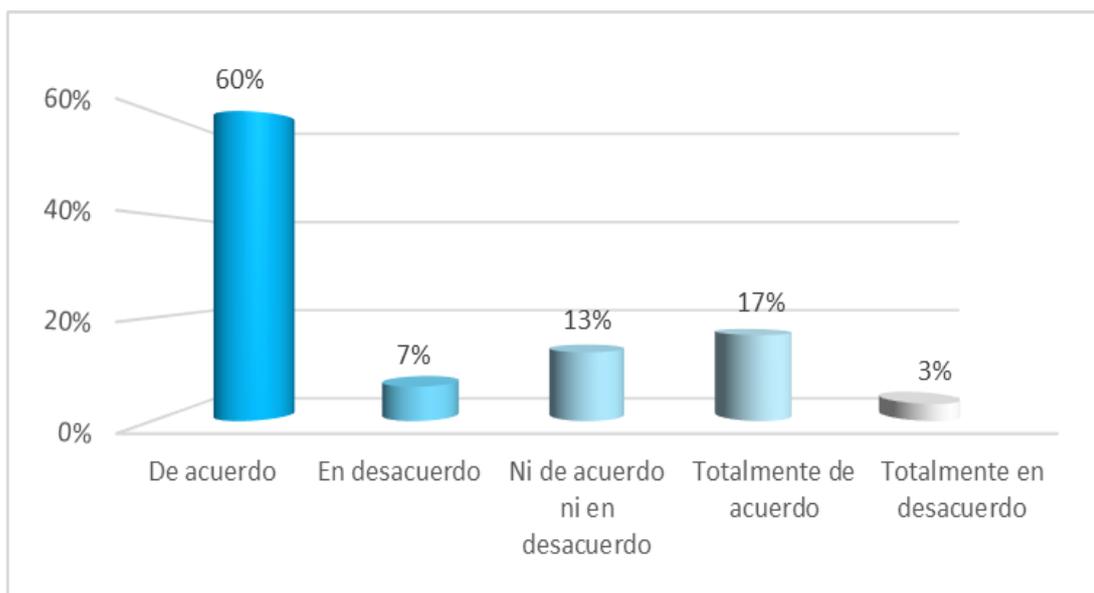


Figura 14. Identificación de procesos institucionales

**Análisis e interpretación:** En contraste con las opiniones del personal docente, administrativos y trabajadores, el 60% del personal está de acuerdo que la ha identificado los procesos, el 17% indica totalmente de acuerdo, el 13% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% manifiesta en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, de manera que la mayor parte está de acuerdo que la institución ha identificado los procesos.

### ¿La institución establece el alcance y la orientación de los diagramas de flujo?

Tabla 25

*Alcance y orientación de flujogramas*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	3%	1	3%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40%	12	40%	87%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

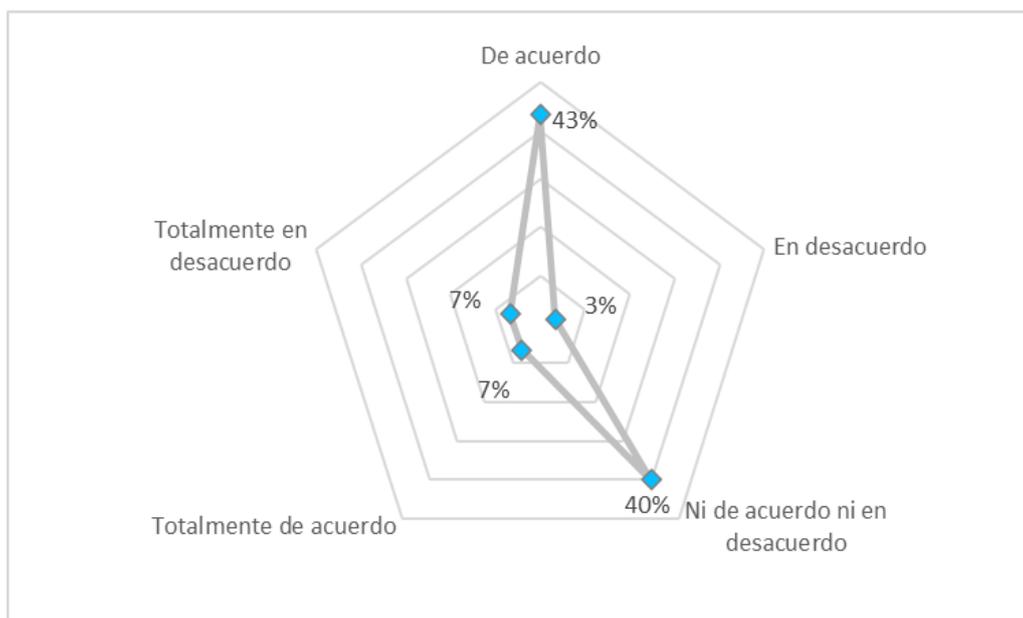


Figura 15. Alcance y orientación de flujogramas

**Análisis e interpretación:** Acorde con las opiniones del personal que labora en la institución, el 43% del personal manifiesta que esta de acuerdo que la institución establece el alcance y la orientación de los flujogramas, el 40% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% totalmente de acuerdo, con el mismo porcentaje opinan totalmente en desacuerdo y el 3% en desacuerdo, de este modo resulta que la institución establece el alcance y la orientación de los diagramas de flujo

### ¿Considera que la institución recopila el nivel de detalle?

Tabla 26

#### Recopilación del nivel de detalle

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	47%	14	47%	47%
En desacuerdo	20%	6	20%	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	97%
Totalmente de acuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

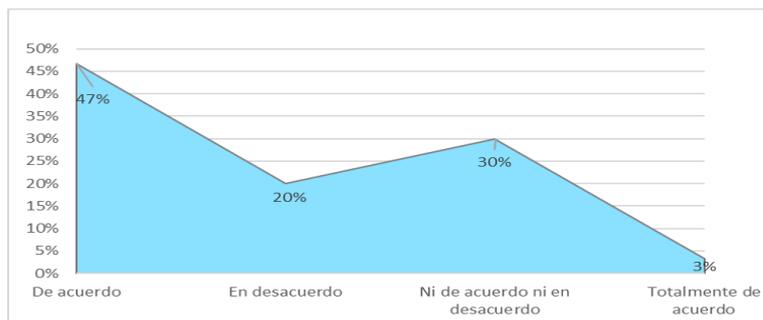


Figura 16. Recopilación del nivel de detalle

**Análisis e interpretación:** Con respecto al análisis, el 47% del personal manifiesta que estar de acuerdo que la institución recopila el nivel de detalle, el 30% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala en desacuerdo y 3% totalmente de acuerdo, según los resultados la mayor parte del personal está de acuerdo que la institución recopila el nivel de detalle

### ¿Se recopila en los diagramas de flujo los datos?

Tabla 27

#### Recopilación de datos en los flujogramas

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	50%	15	50%	50%
En desacuerdo	7%	2	7%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	90%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100,00%	30	100%	

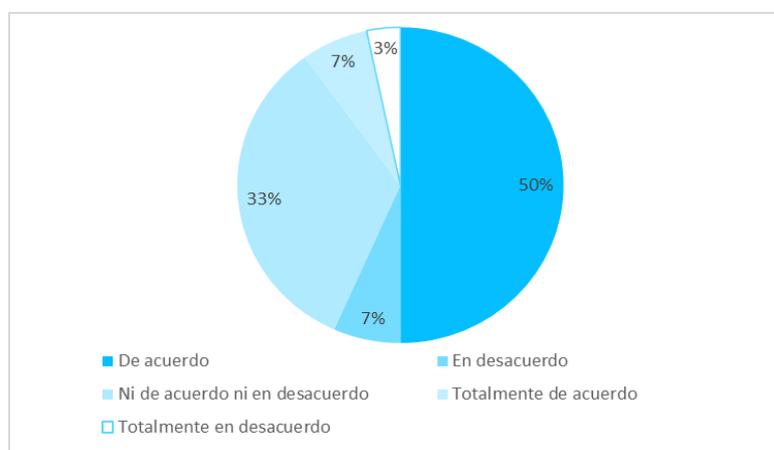


Figura 17. Recopilación de datos en los flujogramas

**Análisis e interpretación:** En definitiva, el 50% del personal está de acuerdo que, la institución recopila los datos en los diagramas de flujo, el 33% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% señala totalmente de acuerdo, así como en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo, de acuerdo con los resultados el personal está de acuerdo que la institución recopile los datos en los diagramas de flujo,

**¿La institución cuenta con un enfoque estructurado para el almacenamiento y la gestión por procesos?**

Tabla 28

*Enfoque estructurado para el almacenamiento y BPM*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	23%	7	23%	63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	87%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

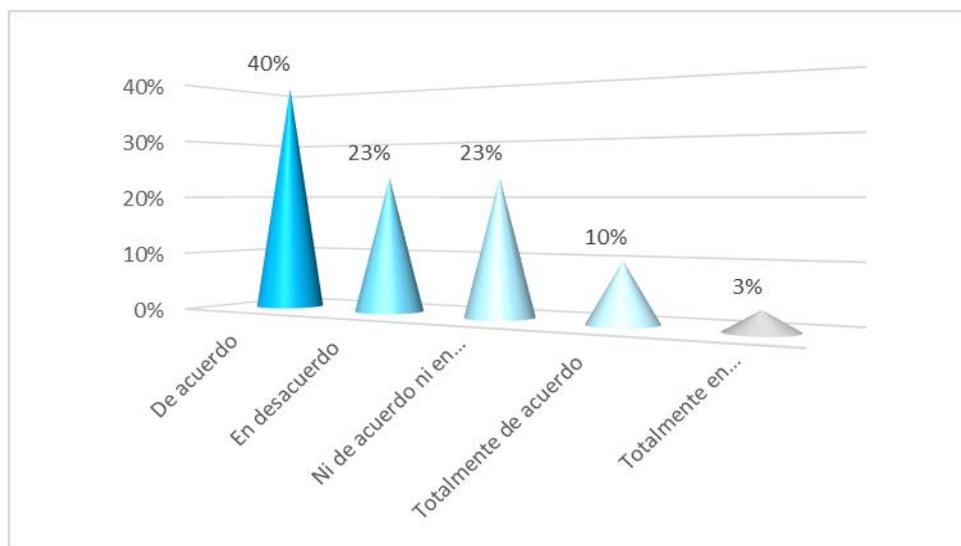


Figura 18. Enfoque estructurado para el almacenamiento y BPM

**Análisis e interpretación:** con respecto a la opinión seleccionada por el personal, el 40% del personal está de acuerdo que, la institución cuenta con un enfoque estructurado para el almacenamiento y gestión por procesos, el 23% indica en desacuerdo, de la misma manera ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% señala totalmente de acuerdo y 3% totalmente en

desacuerdo, al respecto la mayor parte de los servidores públicos universitarios opinan de acuerdo que, la institución cuenta con un enfoque estructurado para el almacenamiento y la gestión por procesos.

### ¿La institución captura y gestiona el nivel de detalle?

Tabla 29

*Captura y gestión del nivel de detalle*

Alternativas	Porcentajes	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	20%	6	20%	63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	93%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

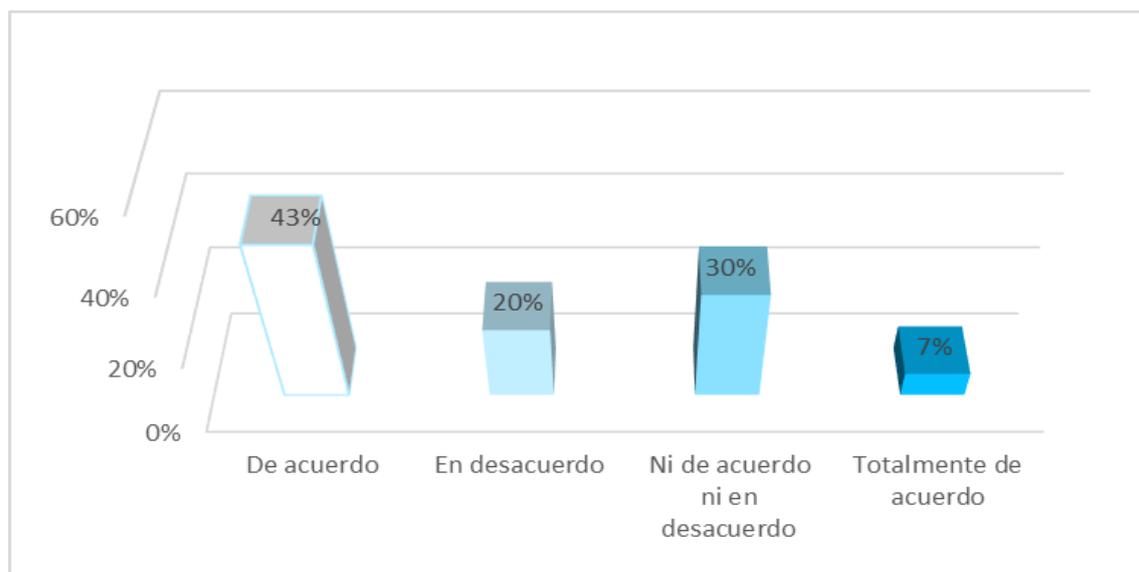


Figura 19. Captura y gestión del nivel de detalle

**Análisis e interpretación:** en concordancia con la opinión del personal, el 43% del personal manifiesta de acuerdo que la institución captura y gestiona el nivel de detalle, el 30% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala en desacuerdo y 7% totalmente de acuerdo, según los resultados obtenidos la mayor parte del personal está de acuerdo que la institución captura y gestión del nivel de detalle.

### ¿Usted considera que la institución gestiona el cambio?

Tabla 30

*Gestión del cambio*

Alternativas	Porcentajes	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	20%	6	20%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	83%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100,00%	

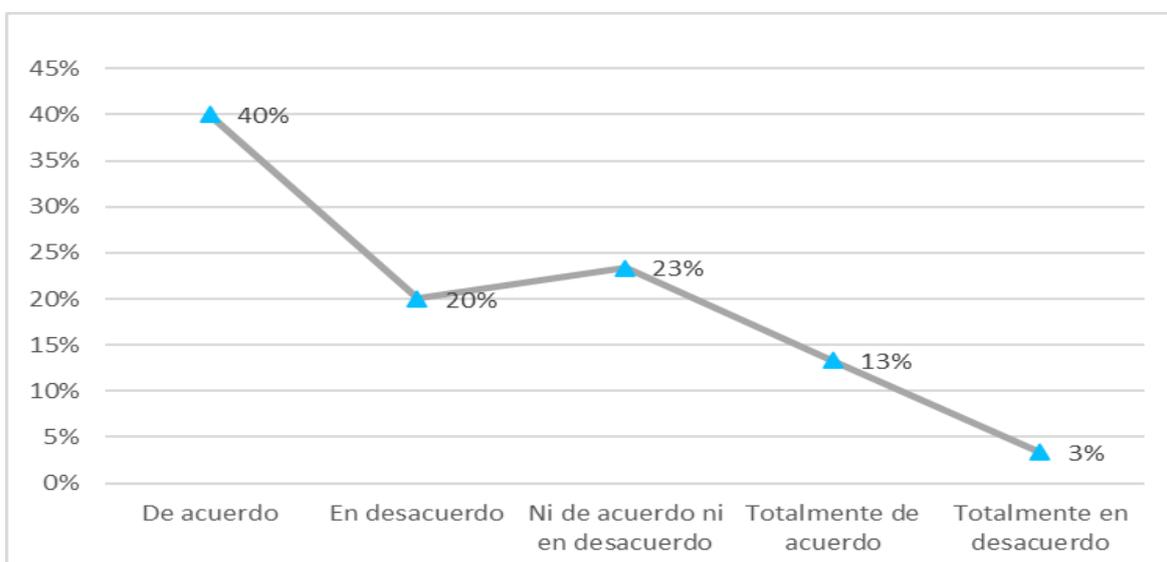


Figura 20. Gestión del cambio

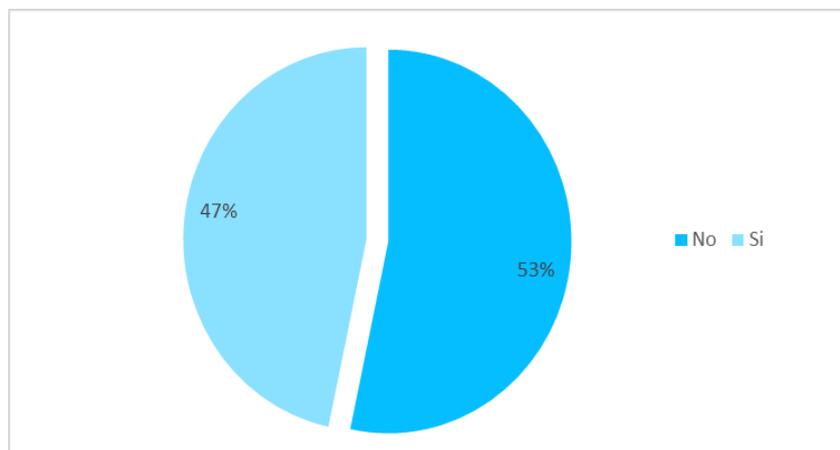
**Análisis e interpretación:** según el análisis realizado, el 40% del personal está de acuerdo que se gestiona el cambio en la institución, el 23% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala en desacuerdo, el 13% indica totalmente de acuerdo y 3% totalmente en desacuerdo, donde los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte está de acuerdo con la gestión de cambio por parte de la institución

**¿Usted considera que la institución utiliza herramientas para diseñar flujogramas de procesos?**

Tabla 31

*Herramientas para diseñar flujogramas de procesos*

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	53%	16	53%	53%
Si	47%	14	47%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 21. Herramientas para diseñar flujogramas de procesos*

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 53% del personal manifiesta que la institución cuenta con herramientas para diseñar flujogramas de procesos y el 47%, considera que la institución no cuenta con herramientas para diseñar flujogramas de procesos, como resultado de esto, la mayor parte del personal considera que si existe herramientas para modelar los procesos

**¿Cuál es la herramienta que utiliza la institución para elaborar diagramas de flujo / simular procesos?**

Tabla 32

*Herramienta que utiliza la institución para elaborar diagramas de flujo / simular procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bizagi	7%	2	7%	7%
BonitaSoft	10%	3	10%	17%
Flokzu	3%	1	3%	20%
Ninguno	27%	8	27%	47%
Otro	53%	16	53%	100%
Total general	100%	30	100%	

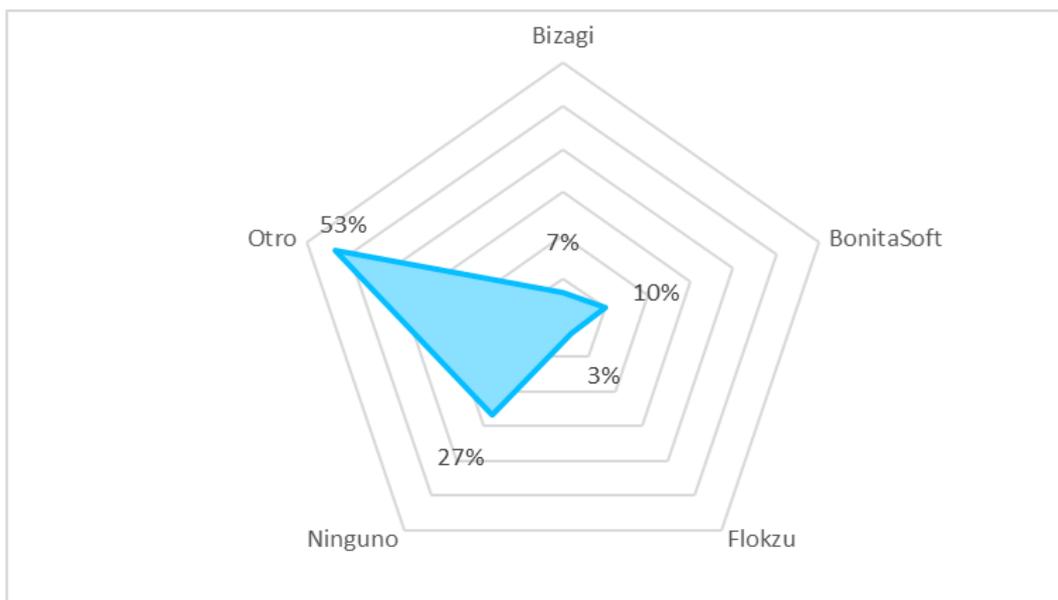


Figura 22. Herramienta que utiliza la institución para elaborar diagramas de flujo / simular procesos

**Análisis e interpretación:** Conforme a las opiniones de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 53% del personal manifiesta que cuenta con otra herramienta para elaborar diagramas de flujo, el 27% indica que la institución no cuenta con herramientas, el 10% señala que utiliza BonitaSoft, el 7% indica que utiliza bizagi y el 3% opta por Flokzu, de esto se deduce que el personal considera que la institución utiliza otra herramienta distinta a las especificadas para elaborar flujogramas y/o simular procesos.

**¿Considera usted qué la institución utiliza herramientas para apoyar la ejecución de los procesos?**

Tabla 33

*Herramientas para apoyar la ejecución de los procesos*

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	10%	3	10%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	63%
Totalmente de acuerdo	27%	8	27%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	

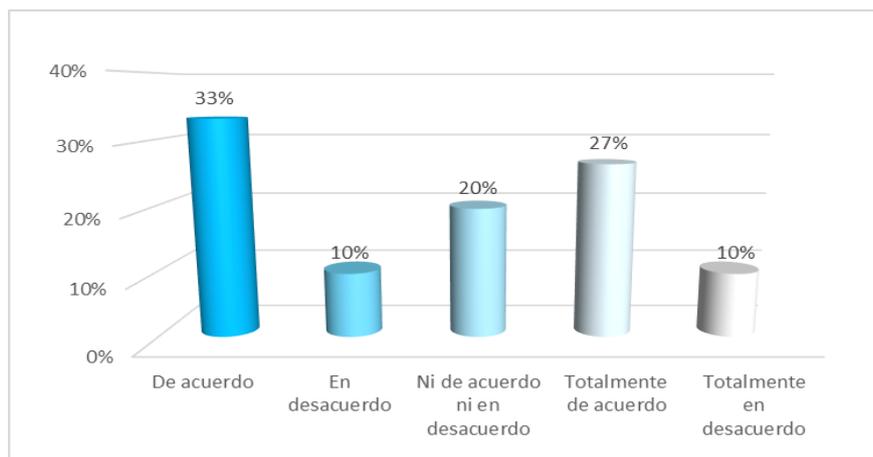


Figura 23. Herramientas para apoyar la ejecución de los procesos

**Análisis e interpretación:** referente a los resultados obtenidos, el 33% del personal manifiesta de acuerdo con respecto de, la institución utiliza herramientas para apoyar la ejecución de procesos, el 27% indica estar totalmente de acuerdo, el 20% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo y 10% está en desacuerdo, de la misma manera totalmente en desacuerdo, de todo esto resulta que el personal está de acuerdo que la institución utiliza herramientas para apoyar la gestión de los procesos.

### ¿A través de qué medio respalda la documentación?

Tabla 34

#### Medios para el respaldo de la documentación

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ambos	77%	23	77%	77%
Digital	20%	6	20%	97%
Físico	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

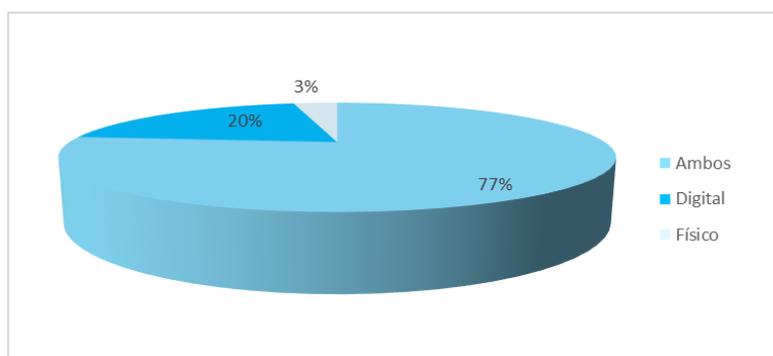


Figura 24. Medios para el respaldo de la documentación

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 77% del personal manifiesta que respaldan la documentación en ambos medios, el 20% indica que respalda la documentación en medio digital y el 3% señala que el respaldo de la documentación lo realiza en medio físico, en conclusión, el personal respalda la documentación en medios digitales y físicos.

**¿Apoya la documentación la actividad de cambio?**

Tabla 35

*Actividad de cambio apoyada por la documentación*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%
En desacuerdo	7%	2	7%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	77%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

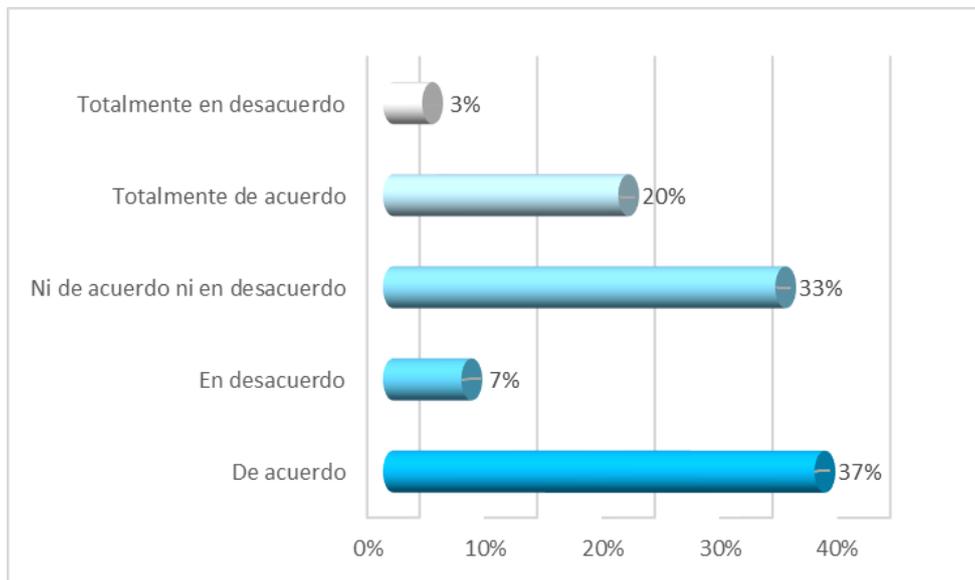


Figura 25. Actividad de cambio apoyada por la documentación

**Análisis e interpretación:** conviene subrayar el análisis del test, en el mismo se evidencia el 37% del personal manifiesta de acuerdo con respecto a la documentación, donde afirman que apoya la actividad de cambio, el 33% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala totalmente de acuerdo, el 7% indica en desacuerdo y el 3% totalmente en

desacuerdo, de lo expuesto se concluye que la documentación apoya la actividad de cambio.

**¿A través de que medio respalda la documentación de actividades estratégicas?**

Tabla 36

*Respaldo de la documentación de actividades estratégicas*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ambos	77%	23	77%	77%
Digital	20%	6	20%	97%
Físico	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

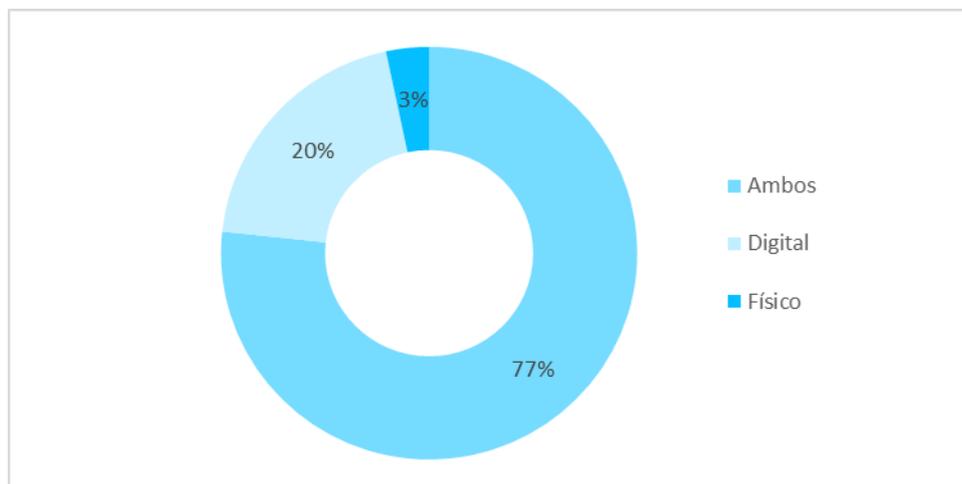


Figura 26. Respaldo de la documentación de actividades estratégicas

**Análisis e interpretación:** teniendo en cuenta la opinión del personal docente, administrativo y trabajadores, el 77% del personal manifiesta que la documentación de actividades estratégicas es respaldada por medios digitales y físicos, el 20% respalda la documentación en medios digitales y el 3% en medios físicos, conforme a los datos obtenidos la mayor parte del personal respalda la documentación de actividades estratégicas mediante medios digitales y físicos.

**Proceso de propiedad y gobierno**

**¿Usted considera que existe un enfoque estructurado para la responsabilidad del proceso?**

Tabla 37

*Enfoque estructurado para la responsabilidad del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	30%	9	30%	30%
En desacuerdo	20%	6	20%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	73%
Totalmente de acuerdo	23%	7	23%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

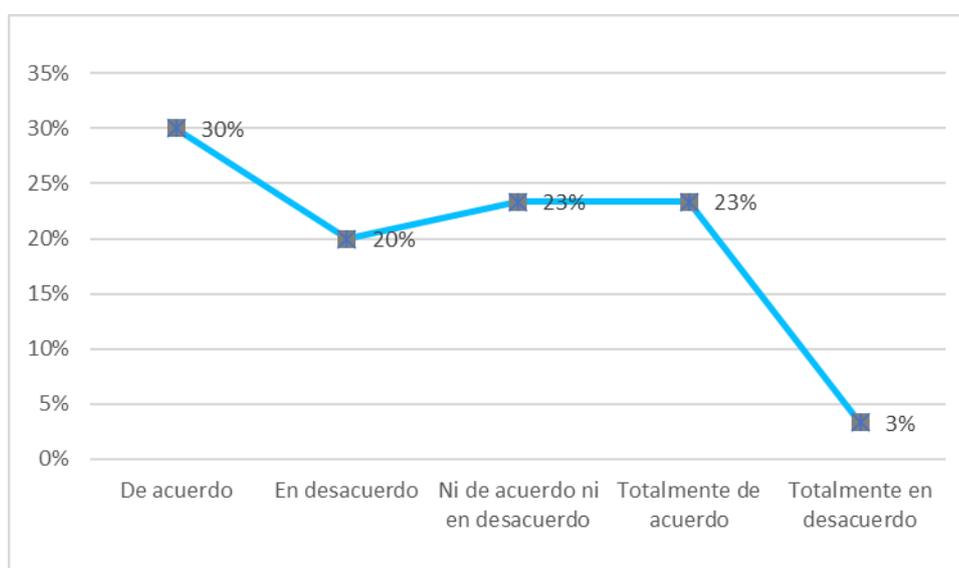


Figura 27. Enfoque estructurado para la responsabilidad del proceso.

**Análisis e interpretación:** a partir del análisis de los datos, el 30% del personal está de acuerdo que existe un enfoque estructurado para la responsabilidad del proceso, el 23% está totalmente de acuerdo, así como ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, la mayor parte del personal está de acuerdo acerca de que existe en la institución un enfoque estructurado para la responsabilidad del proceso.

**¿La institución establece el alcance y la orientación de responsabilidad del proceso?**

Tabla 38

*Alcance y la orientación de responsabilidad del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27%	8	27%	27%
En desacuerdo	17%	5	17%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	77%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

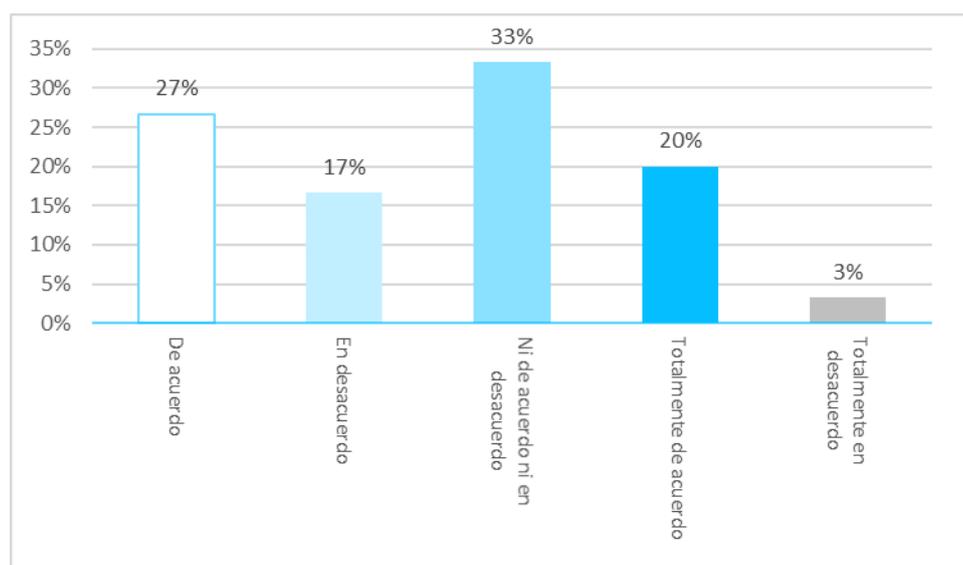


Figura 28. Alcance y la orientación de responsabilidad del proceso

**Análisis e interpretación:** echemos una mirada a los datos obtenidos del test aplicado, el 33% del personal que la institución establece el alcance y la orientación de responsabilidad del proceso, el 27% indica de acuerdo, el 20% señala totalmente de acuerdo, el 17% indica en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo, de este modo la mayor parte está de acuerdo con respecto al establecimiento del alcance y la orientación de responsabilidades de los procesos por parte de la institución.

### ¿La institución gestiona un enfoque para asumir la responsabilidad?

Tabla 39

#### Gestión del enfoque para asumir responsabilidad

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	7%	2	7%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	73%

Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

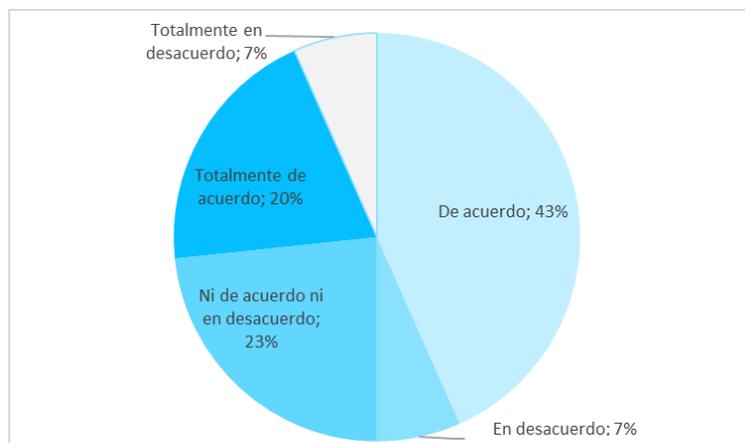


Figura 29. Gestión del enfoque para asumir responsabilidad

**Análisis e interpretación:** es oportuno señalar que el 43% del personal manifiesta que la institución gestiona un enfoque para asumir la responsabilidad, el 23% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala totalmente de acuerdo y 7% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en resumidas cuentas, de donde resulta que existe un nivel alto del personal que está de acuerdo con relación a la gestión de un enfoque para asumir la responsabilidad dentro de la institución.

### ¿Considera que la institución cuenta con responsables de los procesos?

Tabla 40

#### Responsables del proceso

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	17%	5	17%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7%	2	7%	63%
Totalmente de acuerdo	33%	10	33%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

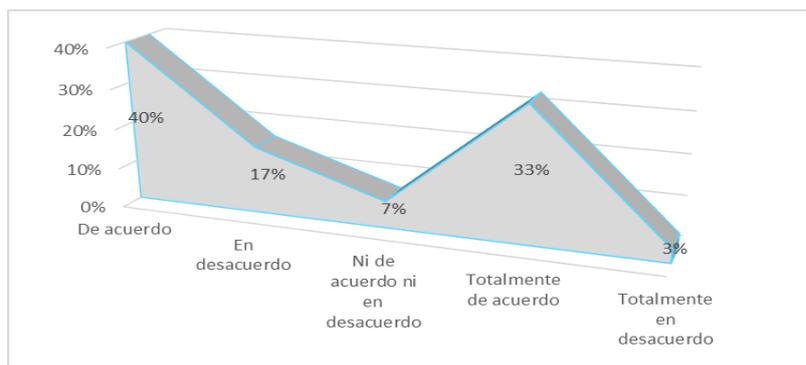


Figura 30. Responsables del proceso

**Análisis e interpretación:** Estos datos fundamentan la opinión del personal, donde el 40% está de acuerdo que, la institución cuenta con responsables del proceso, el 33% indica estar totalmente de acuerdo, el 17% señala en desacuerdo, el 7% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo, el resultado de los datos obtenidos corresponde a que la institución cuenta con responsables de los procesos, por lo tanto, la mayor parte está de acuerdo.

### ¿Se integra al responsable del proceso con otra gestión institucional?

Tabla 41

#### Integración del responsable del proceso

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	13%	4	13%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40%	12	40%	87%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100,00%	30	100%	

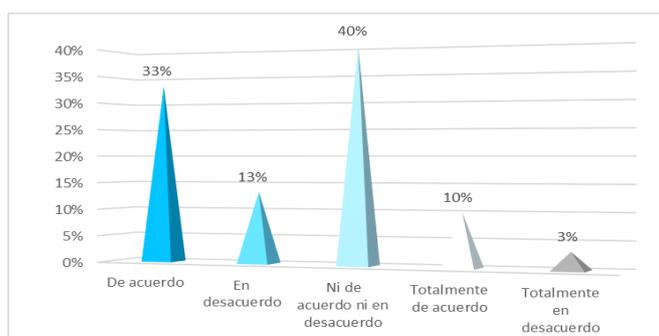


Figura 31. Integración del responsable del proceso

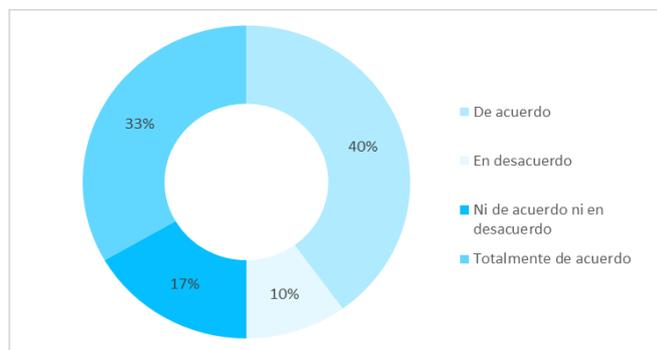
**Análisis e interpretación:** respecto a la opinión del personal, el 40% de los servidores públicos universitarios están de acuerdo que, se integra responsable del proceso con otra gestión institucional, el 33% indica estar de acuerdo, el 13% señala en desacuerdo, el 10% indica totalmente de acuerdo y 3%totalmente en desacuerdo, para simplificar podríamos decir que en su mayoría están de acuerdo con el hecho de que la institución integra al responsable del proceso con otra gestión institucional.

### ¿El dueño del proceso es responsable de la estrategia del proceso?

Tabla 42

*La estrategia del proceso es responsabilidad del dueño del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	10%	3	10%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	5	17%	67%
Totalmente de acuerdo	33%	10	33%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 32. La estrategia del proceso es responsabilidad del dueño del proceso*

**Análisis e interpretación:** según el análisis, conviene destacar que el 40% del personal manifiesta que el dueño del proceso es responsable de la estrategia del proceso, el 33% indica totalmente de acuerdo, el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% en desacuerdo, en conclusión, el personal está de acuerdo con respecto a la estrategia del proceso, donde señalan que es responsabilidad del dueño del proceso

### ¿El dueño del proceso es responsable de la toma de decisiones?

Tabla 43

*La toma de decisiones es responsabilidad del dueño del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	30%	9	30%	30%
En desacuerdo	13%	4	13%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	73%
Totalmente de acuerdo	27%	8	27%	100%
Total general	100%	30	100%	

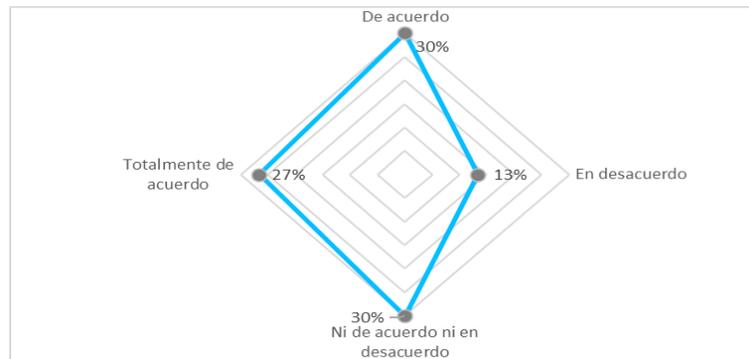


Figura 33. La toma de decisiones es responsabilidad del dueño del proceso

**Análisis e interpretación:** Con respecto a las opciones seleccionadas por los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 30% del personal está de acuerdo que el dueño del proceso es responsable de la toma de decisiones, así como el otro 30% opina ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% está totalmente de acuerdo y finalmente el 13% restante en desacuerdo con base a la pregunta formulada, por tanto, los resultados indican que la mayor parte considera que la gestión por procesos se centra en el cliente externo.

**¿El dueño del proceso es responsable de la mejora del proceso?**

Tabla 44

*La mejora del proceso es responsabilidad del dueño del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	50%	15	50%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	70%
Totalmente de acuerdo	30%	9	30%	100%
Total general	100%	30	100%	

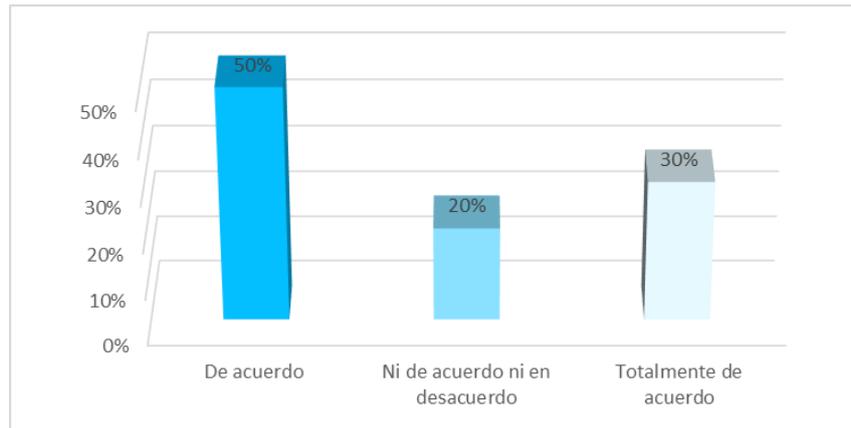


Figura 34. La mejora del proceso es responsabilidad del dueño del proceso

**Análisis e interpretación:** Referente a los resultados obtenidos, el 50% del personal está de acuerdo con respecto a que, la mejora del proceso está bajo la responsabilidad del dueño del proceso, el 30% indica estar totalmente de acuerdo, el 20% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, en síntesis, los resultados muestran que la mayor parte del personal está de acuerdo que la responsabilidad referente a la mejora del proceso es del dueño del proceso

### ¿El dueño del proceso es responsable del cambio del proceso?

Tabla 45

*El cambio del proceso es responsabilidad del dueño del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	10%	3	10%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	5	17%	70%
Totalmente de acuerdo	30%	9	30%	100%
Total general	100%	30	100%	

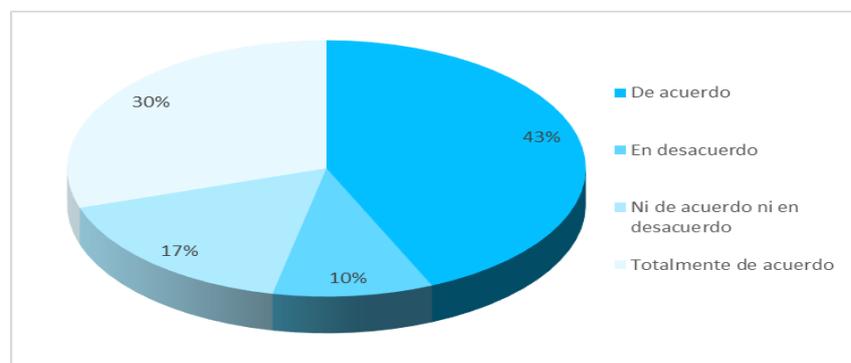


Figura 35. El cambio del proceso es responsabilidad del dueño del proceso

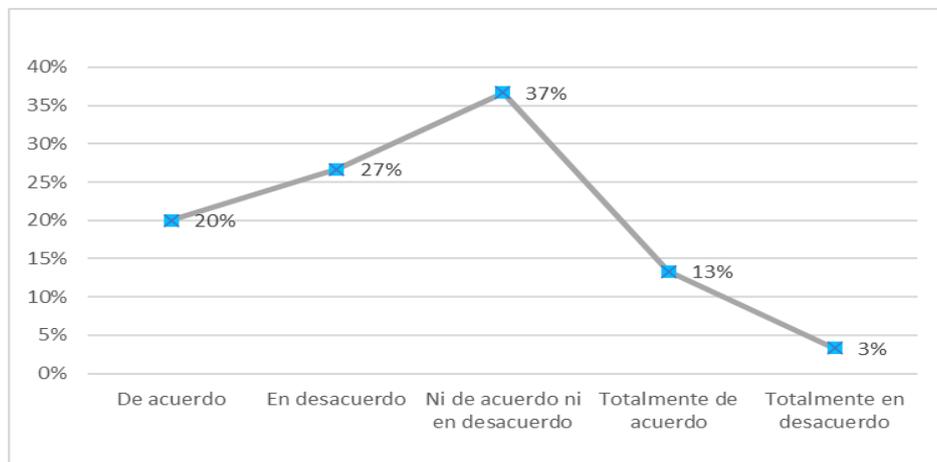
**Análisis e interpretación:** En cuanto a los resultados alcanzados, el 43% del personal manifiesta estar de acuerdo que, la responsabilidad del cambio de proceso es del dueño del proceso, el 30% indica estar totalmente de acuerdo y el 10% en desacuerdo, como resultado de esto la mayor parte del personal opina estar de acuerdo que el dueño del proceso es el responsable del cambio del mismo.

**¿El dueño del proceso es responsable de los procesos subcontratados?**

Tabla 46

*Los procesos subcontratados es responsabilidad del dueño del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	20%	6	20%	20%
En desacuerdo	27%	8	27%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37%	11	37%	83%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 36. Los procesos subcontratados es responsabilidad del dueño del proceso*

**Análisis e interpretación:** Conforme a los datos obtenidos, el 37% del personal manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a que, el dueño del proceso es responsable de los procesos subcontratados, el 27% indica en desacuerdo, el 20% señala estar de acuerdo, el 13% totalmente de acuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo, referente a los

resultados obtenidos, un porcentaje alto del personal está indeciso en cuanto a la responsabilidad de los procesos subcontratados.

### ¿La institución recluta, capacita y motiva al responsable del proceso?

Tabla 47

#### *Reclusión, capacitación y motivación al responsable del proceso*

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27%	8	27%	27%
En desacuerdo	33%	10	33%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	90%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100,00%	30	100%	

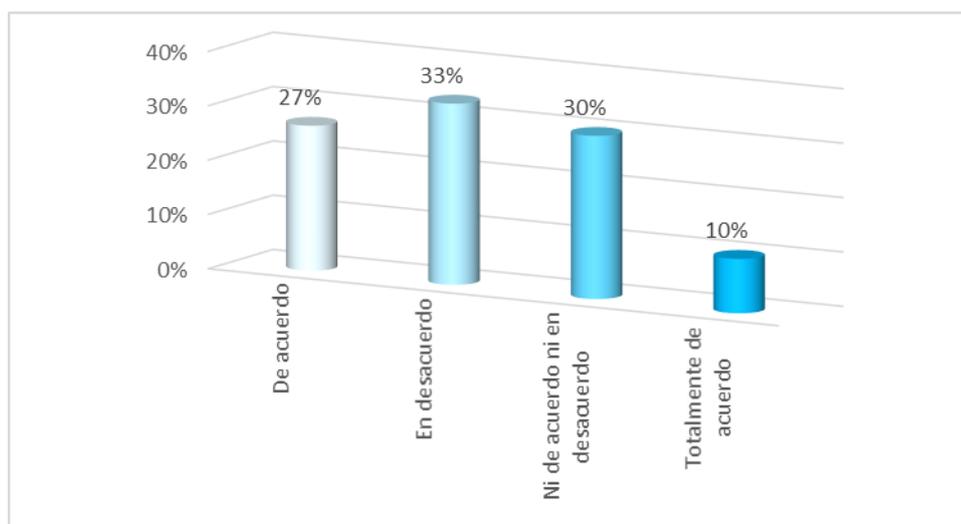


Figura 37. Reclusión, capacitación y motivación al responsable del proceso

**Análisis e interpretación:** En consonancia con las opiniones de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 33% del personal manifiesta que está en desacuerdo con respecto de que, la institución recluta, capacita y motiva al responsable del proceso, el 30% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% señala de acuerdo y 10% totalmente de acuerdo, de manera que la mayor parte del personal está en desacuerdo, que la institución recluta, capacita y motiva al responsable del proceso

### ¿La institución cuenta con equipos y/o estructuras que apoyan al responsable del proceso?

Tabla 48

*Equipos y/o estructuras que apoyan al responsable del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	53%	16	53%	53%
En desacuerdo	13%	4	13%	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	90%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

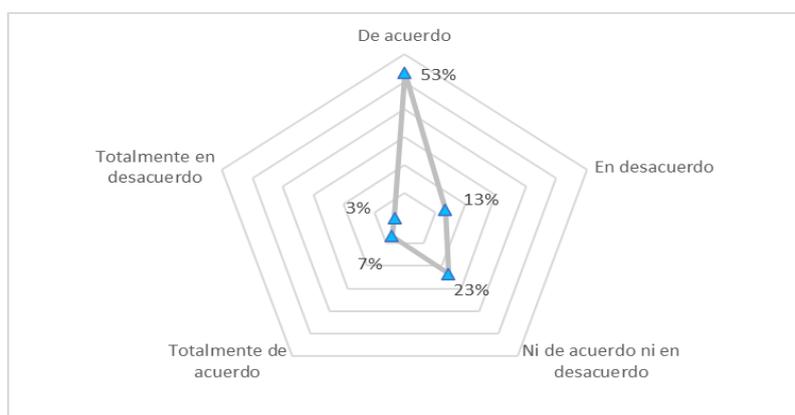


Figura 38. Equipos y/o estructuras que apoyan al responsable del proceso

**Análisis e interpretación:** Para comprender las opiniones de los encuestados, el 53% del personal manifiesta que está de acuerdo que, la institución cuenta con equipos y/o estructuras que apoyan al responsable del proceso, el 23% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% señala en desacuerdo, el 7% totalmente de acuerdo y 3% totalmente en desacuerdo, en consecuencia, los docentes, personal administrativo y trabajadores consideran estar de acuerdo con respecto a que, la institución cuenta con equipos y/o estructuras que apoyan al responsable del proceso.

**¿Cuenta el responsable del proceso con los recursos necesarios?**

Tabla 49

Recursos necesarios para el responsable del proceso

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	47%	14	47%	47%
En desacuerdo	17%	5	17%	63%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	90%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	

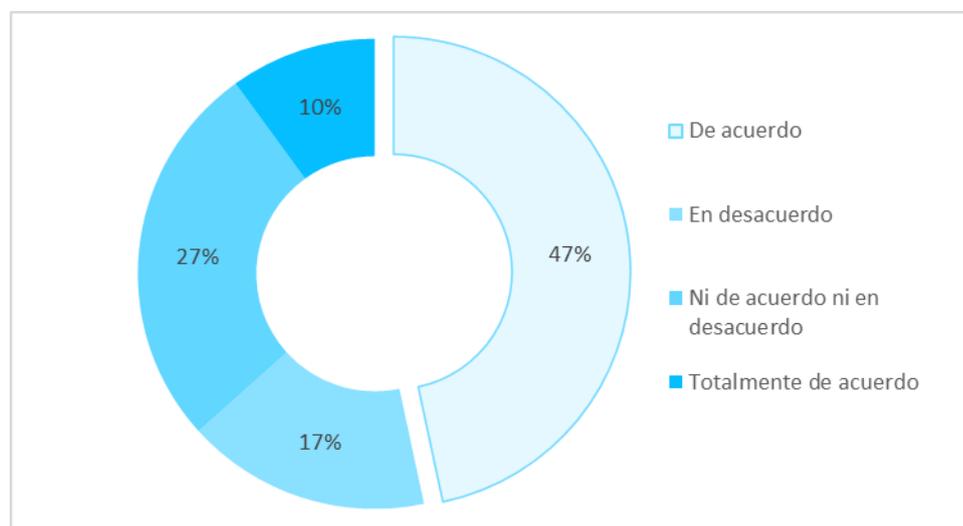


Figura 39. Recursos necesarios para el responsable del proceso

**Análisis e interpretación:** En contraste con las opiniones del personal docente, administrativos y trabajadores, el 47% del personal está de acuerdo que los responsables de los procesos cuentan con los recursos necesarios, el 27% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala en desacuerdo y el 10% totalmente en de acuerdo, de manera que la mayor parte está de acuerdo que el responsable del proceso cuenta con los recursos necesarios.

### ¿El responsable del proceso utiliza información para gestionar sus procesos?

Tabla 50

*Utilización de información para gestionar los procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	73%	22	73%	73%
En desacuerdo	3%	1	3%	77%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	3	10%	87%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	100%
Total general	100%	30	100%	

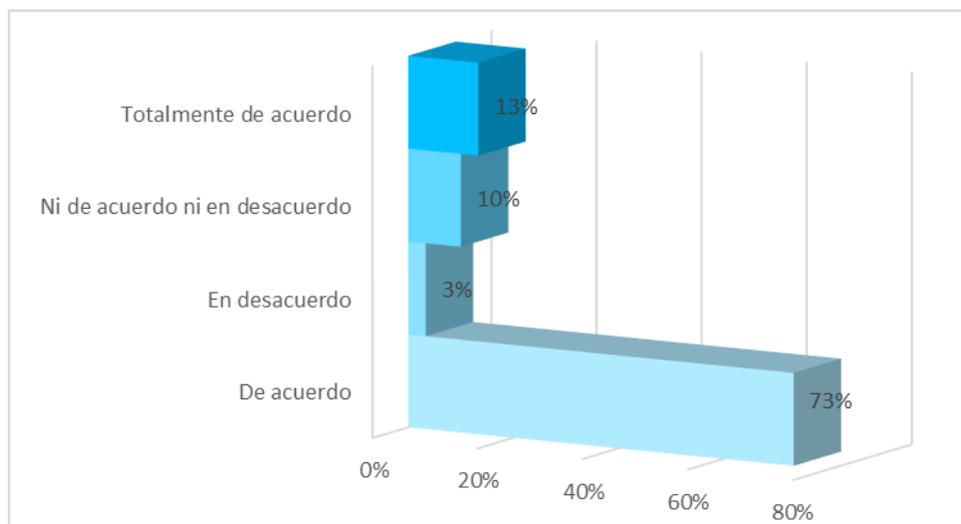


Figura 40. Utilización de información para gestionar los procesos

**Análisis e interpretación:** Acorde con las opiniones del personal que laboran en la institución, el 73% del personal está de acuerdo que el responsable del proceso utiliza información para gestionar sus procesos, el 13% indica totalmente de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% en desacuerdo, de este modo resulta que el responsable del proceso utiliza la información para gestionar sus procesos.

### Medida de proceso

**¿Usted considera que la institución cuenta con un enfoque estructurado para la medición de procesos?**

Tabla 51

*Enfoque estructurado para la medición de procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	17%	5	17%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	90%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

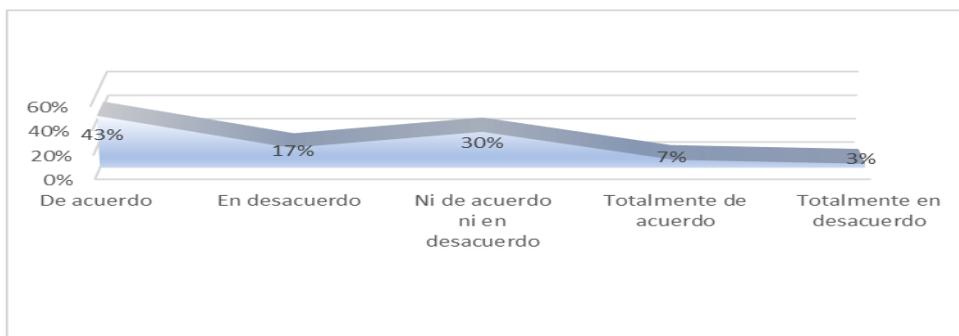


Figura 41. Enfoque estructurado para la medición de procesos

**Análisis e interpretación:** Con respecto al análisis, el 43% del personal está de acuerdo que la institución cuenta con un enfoque estructurado para la medición de procesos, el 30% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala en desacuerdo, el 7% totalmente de acuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, según los resultados la mayor parte del personal está de acuerdo que la institución cuenta con un enfoque estructurado para la medición de procesos.

### ¿La institución gestiona un sistema de medición?

Tabla 52

#### Gestión de un sistema de medición

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	23%	7	23%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37%	11	37%	93%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

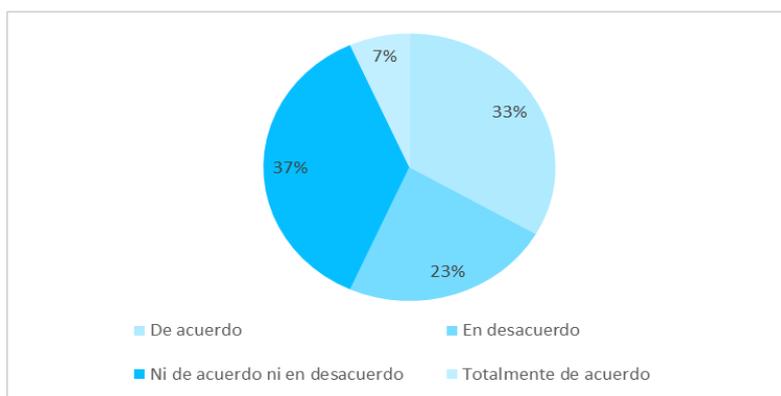


Figura 42. Gestión de un sistema de medición

**Análisis e interpretación:** En definitiva, el 37% del personal manifiesta indiferencia en cuanto a que, exista gestión de un sistema de medición por parte de la institución, el 33% está de acuerdo, el 23% en desacuerdo y el 7% totalmente de acuerdo, con respecto a los resultados el personal está indeciso en la gestión de un sistema de medición institucional.

**¿La medición de los procesos de la institución es integral?**

Tabla 53

*Medición de los procesos integral*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27%	8	27%	27%
En desacuerdo	33%	10	33%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	90%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	

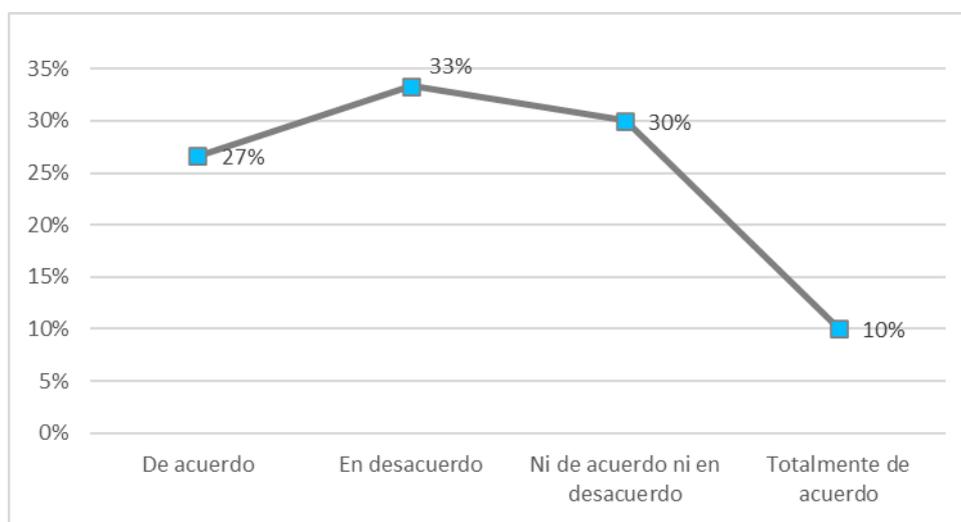


Figura 43. Medición de los procesos integral

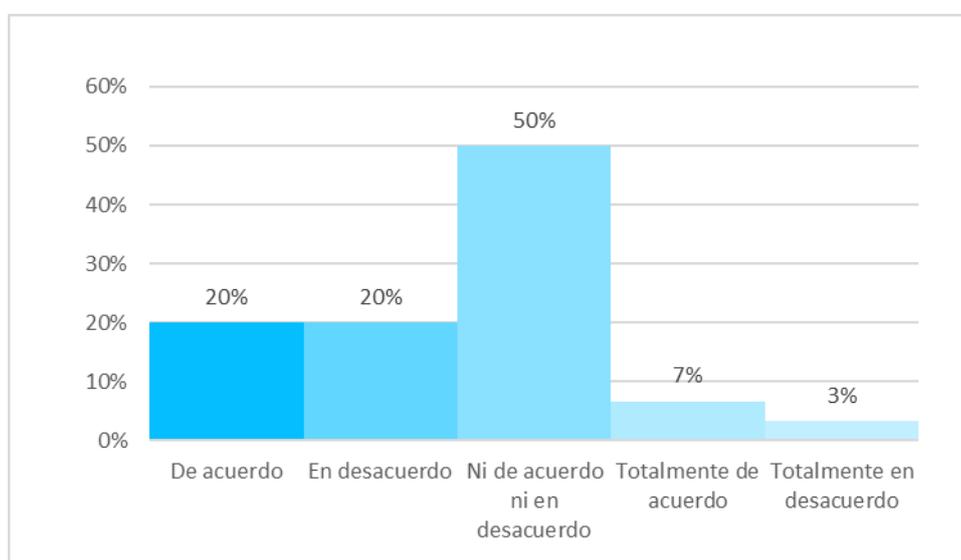
**Análisis e interpretación:** con respecto a la opinión seleccionada por el personal, el 33% del personal manifiesta que la medición de los procesos de la institución es integral, el 30% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% está de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, al respecto la mayor parte de los servidores públicos universitarios opinan estar de acuerdo que la medición de los procesos de la institución es integral.

## ¿Se integra la medición de procesos con otras mediciones institucionales?

Tabla 54

### *Integración de la medición de procesos con otras mediciones institucionales*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	20%	6	20%	20%
En desacuerdo	20%	6	20%	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50%	15	50%	90%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 44.* Integración de la medición de procesos con otras mediciones institucionales

**Análisis e interpretación:** en concordancia con la opinión de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 50% del personal está indeciso referente a la integración de la medición de procesos con otras mediciones institucionales, el 20% está de acuerdo y en la misma proporción están en desacuerdo, el 7% señala totalmente de acuerdo y 3% totalmente en desacuerdo, según los resultados obtenidos la mayor parte del personal desconoce la integración de la medición de procesos con otras mediciones institucionales.

## ¿La medición del proceso cuenta con un responsable?

Tabla 55

*Responsable de la medición del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	30%	9	30%	30%
En desacuerdo	20%	6	20%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	77%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

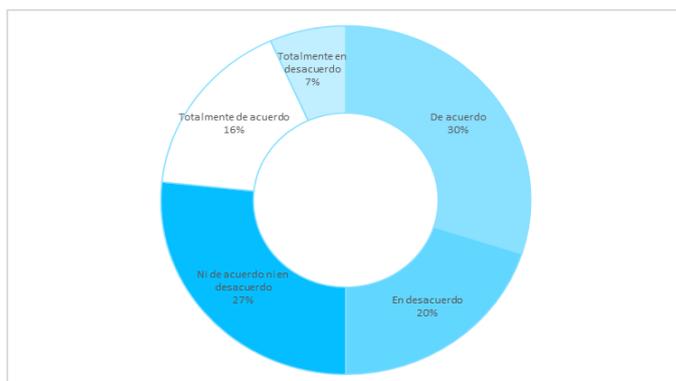


Figura 45. Responsable de la medición del proceso

**Análisis e interpretación:** según el análisis realizado, el 30% del personal está de acuerdo que la medición del proceso cuenta con un responsable, el 27% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% está en desacuerdo, el 16% totalmente de acuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo, donde los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte está de acuerdo que la medición del proceso cuenta con un responsable.

**¿La institución mide la satisfacción del cliente?**

Tabla 56

*Medición de la satisfacción del cliente*

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	30%	9	30%	30%
En desacuerdo	37%	11	37%	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	87%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

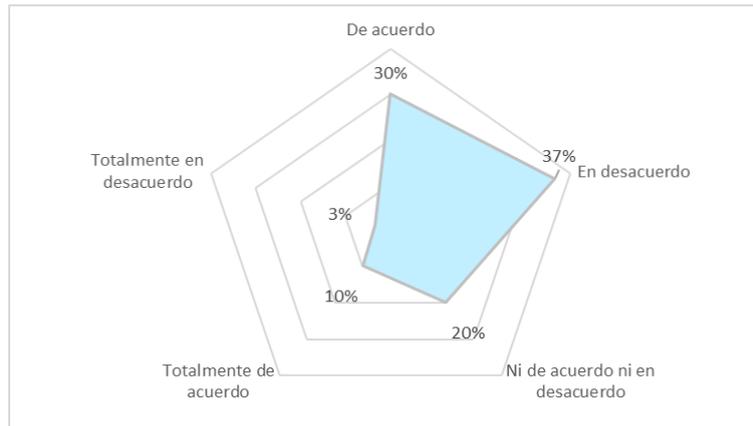


Figura 46. Medición de la satisfacción del cliente

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 37% del personal está en desacuerdo, el 30% de acuerdo, el 20% opina ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% está totalmente de acuerdo y el 3% señala totalmente en desacuerdo, como resultado de esto, la mayor parte del personal está en desacuerdo con respecto a que la institución mida la satisfacción del cliente.

### ¿La institución mide la calidad del servicio?

Tabla 57

#### Medición de la calidad del servicio

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	20%	6	20%	20%
En desacuerdo	37%	11	37%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	83%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

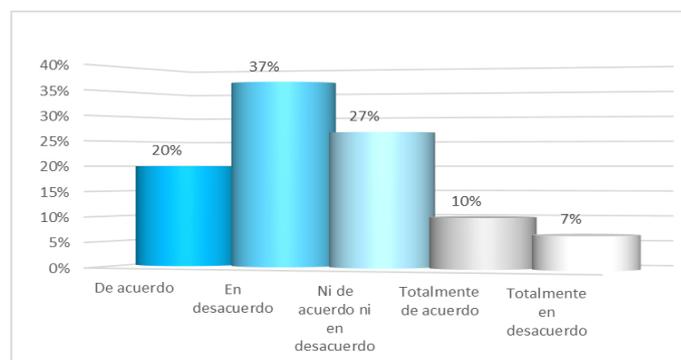


Figura 47. Medición de la calidad del servicio

**Análisis e interpretación:** Con relación a las opiniones de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 37% del personal está en desacuerdo con respecto de que la institución mida la calidad del servicio, el 27% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala de acuerdo, el 10% indica totalmente de acuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo, de esto se deduce que existe un nivel elevado del personal que está en desacuerdo concerniente a la medición de la calidad de servicio por parte de la institución.

### ¿La institución mide el costo del proceso?

Tabla 58

#### Medición del costo del proceso

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	23%	7	23%	23%
En desacuerdo	43%	13	43%	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	90%
Totalmente de acuerdo	3%	1	3%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

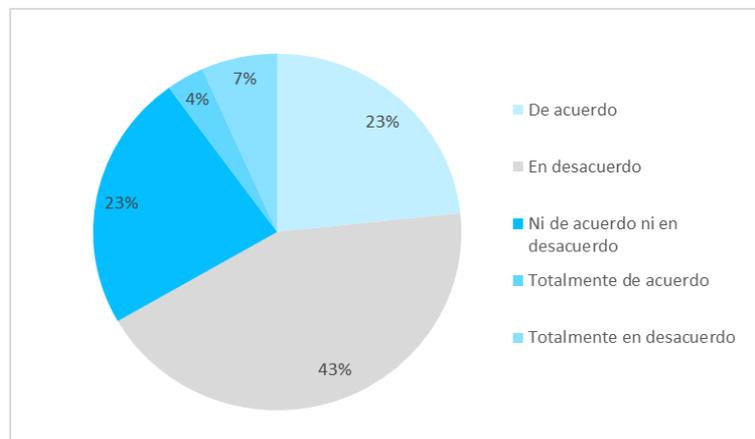


Figura 48. Medición del costo del proceso

**Análisis e interpretación:** referente a los resultados obtenidos, el 43% del personal manifiesta estar en desacuerdo con respecto a la medición del costo del proceso por parte de la institución, el 23% indica indecisión, con el mismo porcentaje opinan estar de acuerdo, el 7% señala totalmente en desacuerdo y el 4% totalmente de acuerdo, de todo esto resulta que la mayor parte del personal opina estar en desacuerdo con respecto de que la institución mide el costo del proceso.

## ¿La institución mide el rendimiento operativo?

Tabla 59

### Medición del rendimiento operativo

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	23%	7	23%	23%
En desacuerdo	27%	8	27%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	77%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

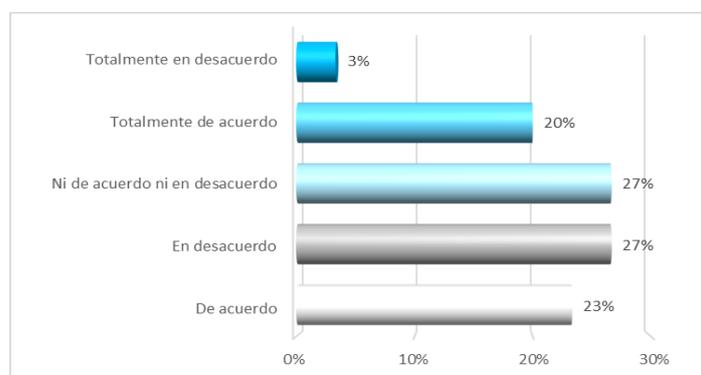


Figura 49. Medición del rendimiento operativo

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 27% del personal manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo e indecisión en cuanto a si la institución mide el rendimiento operativo, el 23% está de acuerdo, el 20% señala totalmente de acuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, en conclusión, el personal desconoce la existencia de la medición del rendimiento operativo institucional.

## ¿Es importante para usted la medición del proceso?

Tabla 60

### Importancia de la medición del proceso

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	3	10%	47%
Totalmente de acuerdo	50%	15	50%	97%
En desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

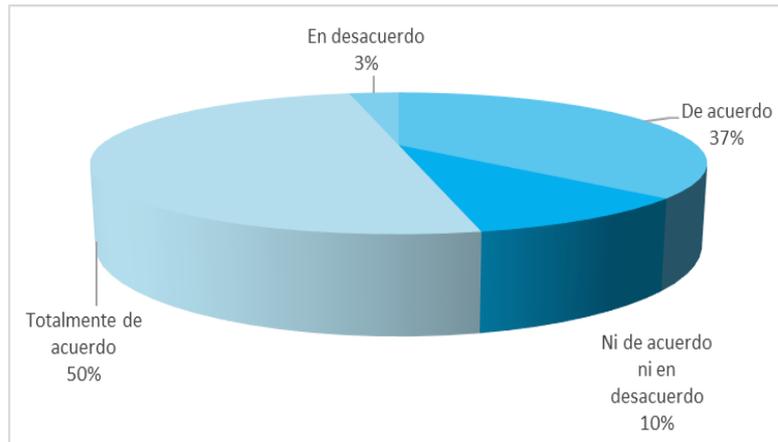


Figura 50. Importancia de la medición del proceso

**Análisis e interpretación:** conviene subrayar el análisis del test, en el mismo se evidencia el 50% del personal está totalmente de acuerdo que es importante la medición del proceso, el 37% está de acuerdo, el 10% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% en desacuerdo, de lo expuesto se concluye, el personal está de acuerdo que es importante la medición del proceso.

### ¿Está ampliamente disponible el resultado de la medición del proceso?

Tabla 61

#### Disponibilidad del resultado de medición del proceso

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	17%	5	17%	17%
En desacuerdo	37%	11	37%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	80%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	

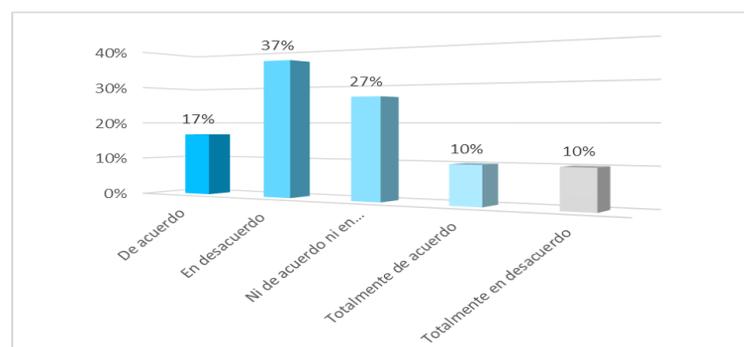


Figura 51. Disponibilidad del resultado de medición del proceso

**Análisis e interpretación:** teniendo en cuenta la opinión del personal docente, administrativo y trabajadores, el 37% del personal está en desacuerdo referente a la disponibilidad del resultado de la medición del proceso, el 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala que está de acuerdo y el 10% indica totalmente de acuerdo, así como totalmente en desacuerdo, conforme a los datos obtenidos la mayor parte del personal está en desacuerdo con respecto a la amplia disponibilidad del resultado de la medición del proceso.

### ¿Respalda la medición del proceso la actividad institucional?

Tabla 62

*Actividad institucional respaldada por la medición del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	50%	15	50%	50%
En desacuerdo	3%	1	3%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	73%
Totalmente de acuerdo	27%	8	27%	100%
Total general	100%	30	100%	

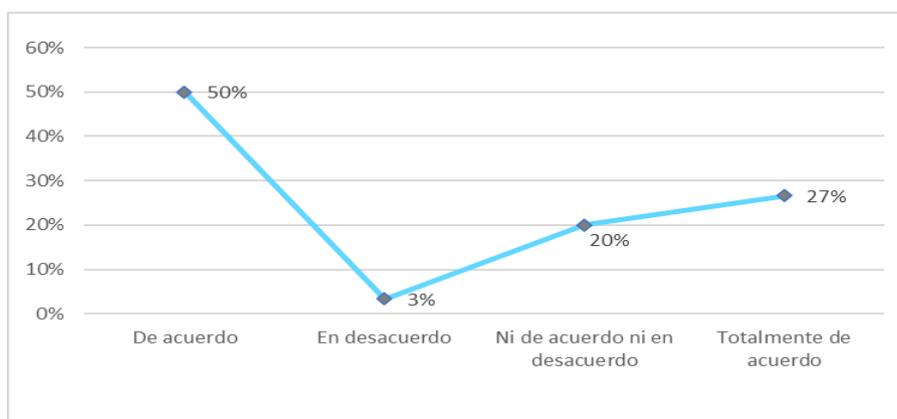


Figura 52. Actividad institucional respaldada por la medición del proceso

**Análisis e interpretación:** a partir del análisis de los datos, el 50% del personal manifiesta estar de acuerdo que la medición del proceso respalda la actividad institucional, el 27% está totalmente de acuerdo, el 20% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% en desacuerdo, con base en los datos analizados el personal está de acuerdo que la medición del proceso respalda la actividad institucional.

### ¿Apoya la medición del proceso la actividad de cambio?

Tabla 63

*Actividad de cambio apoyada por la medición del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	50%	15	50%	50%
En desacuerdo	10%	3	10%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%	4	13%	73%
Totalmente de acuerdo	27%	8	27%	100%
Total general	100%	30	100%	

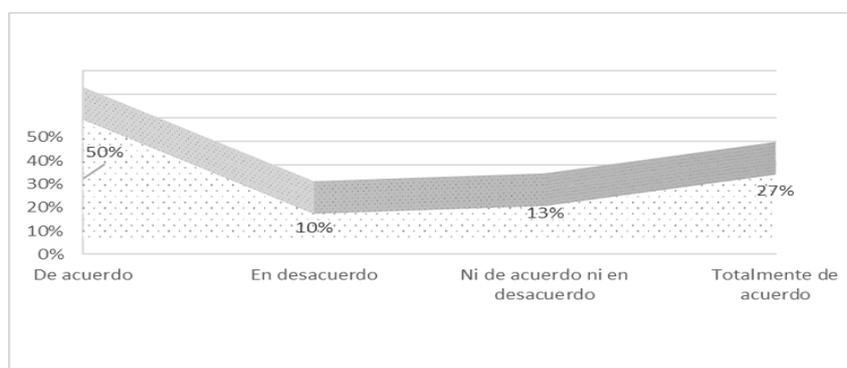


Figura 53. Actividad de cambio apoyada por la medición del proceso

**Análisis e interpretación:** echemos una mirada a los datos obtenidos en el test aplicado, el 50% del personal está de acuerdo que la medición del proceso apoya la actividad de cambio, el 27% opina totalmente de acuerdo, el 13% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está en desacuerdo, de este modo el personal está de acuerdo con relación a que la medición del proceso apoya la actividad de cambio.

### ¿Respalda la medición del proceso la actividad estratégica?

Tabla 64

*Actividad estratégica respaldada por la medición del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	50%	15	50%	50%
En desacuerdo	3%	1	3%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	5	17%	70%
Totalmente de acuerdo	30%	9	30%	100%
Total general	100,00%	30	100,00%	

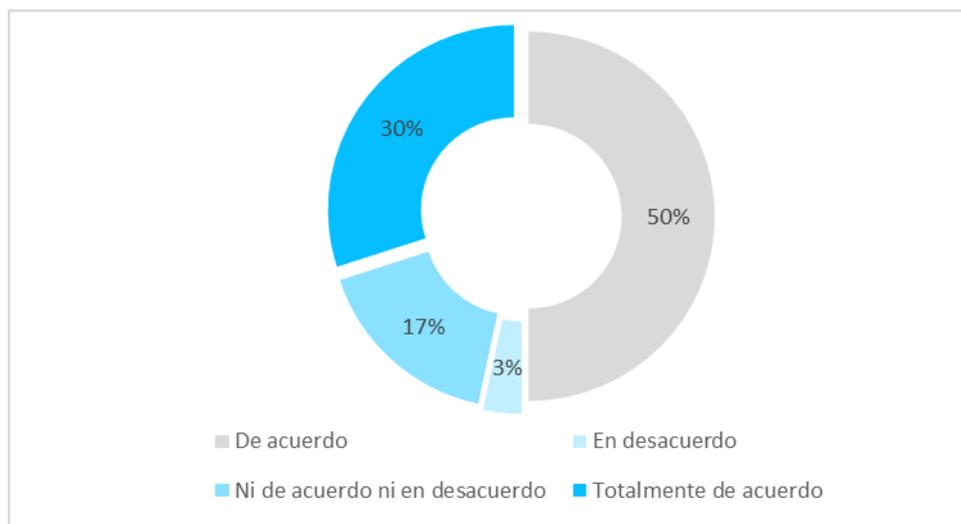


Figura 54. Actividad estratégica respaldada por la medición del proceso

**Análisis e interpretación:** es oportuno señalar que el 50% del personal manifiesta que la medición del proceso respalda la actividad estratégica, el 30% está totalmente de acuerdo, el 17% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3% opina en desacuerdo, en resumidas cuentas, de donde resulta que personal está de acuerdo que la medición del proceso respalda la actividad estratégica.

### La mejora de procesos

#### ¿La institución cuenta con un enfoque estructurado para el diseño de procesos?

Tabla 65

##### *Enfoque estructurado para el diseño de procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	13%	4	13%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	87%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	100%
Total general	100%	30	100%	

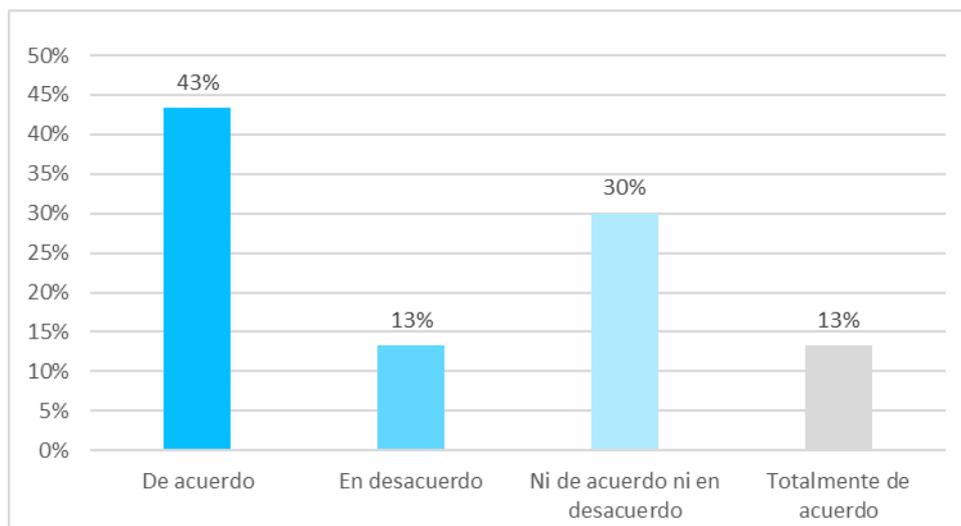


Figura 55. Enfoque estructurado para el diseño de procesos

**Análisis e interpretación:** Estos datos fundamentan la opinión de los docentes, personal administrativo y trabajadores, donde el 43% está de acuerdo que la institución cuenta con un enfoque estructurado para el diseño de procesos, el 30% opina ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% indica en desacuerdo y el otro 3% totalmente de acuerdo, el resultado de los datos obtenidos corresponde a que el personal está de acuerdo, con respecto a que la institución cuenta con un enfoque estructurado para el diseño de procesos.

### ¿La institución establece el alcance y la orientación del diseño del proceso?

Tabla 66

*Alcance y la orientación del diseño del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	57%	17	57%	57%
En desacuerdo	17%	5	17%	73%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	93%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

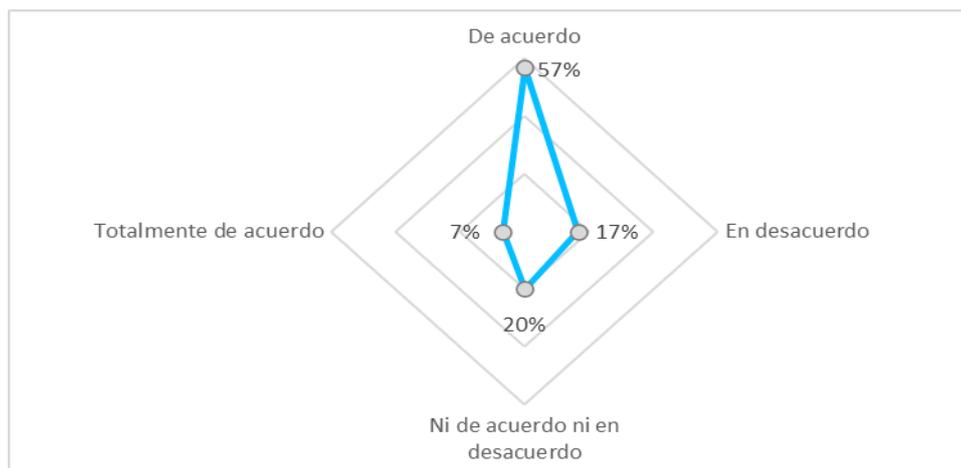


Figura 56. Alcance y la orientación del diseño del proceso

**Análisis e interpretación:** respecto a la opinión del personal, el 57% del personal manifiesta estar de acuerdo con el establecimiento y la orientación del diseño del proceso por parte de la institución, el 20% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala en desacuerdo y el 7% está totalmente de acuerdo, para simplificar podríamos mencionar que la mayoría están de acuerdo que la institución establece el alcance y orientación del diseño del proceso.

### ¿La institución utiliza metodologías para apoyar el diseño de procesos?

Tabla 67

*Metodologías utilizadas para apoyar el diseño de procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	20%	6	20%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	80%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	100%
Total general	100%	30	100%	

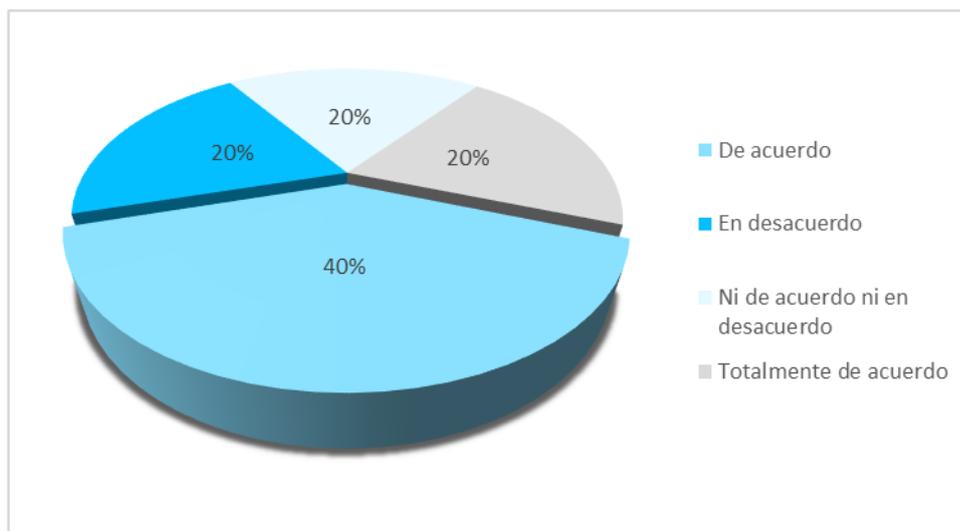


Figura 57. Metodologías utilizadas para apoyar el diseño de procesos

**Análisis e interpretación:** según el análisis, conviene destacar que el 40% del personal está de acuerdo con respecto a que la institución utiliza metodologías para apoyar el diseño de procesos, el 20% opina totalmente de acuerdo, así como ni de acuerdo ni en desacuerdo y con el mismo porcentaje señala el personal que está en desacuerdo, en conclusión, el personal está de acuerdo con respecto al uso de metodologías institucionales para apoyar el diseño de procesos.

### ¿Los procesos actuales están diseñados formalmente?

Tabla 68

#### *Diseño formal de procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27%	8	27%	27%
En desacuerdo	17%	5	17%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	77%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

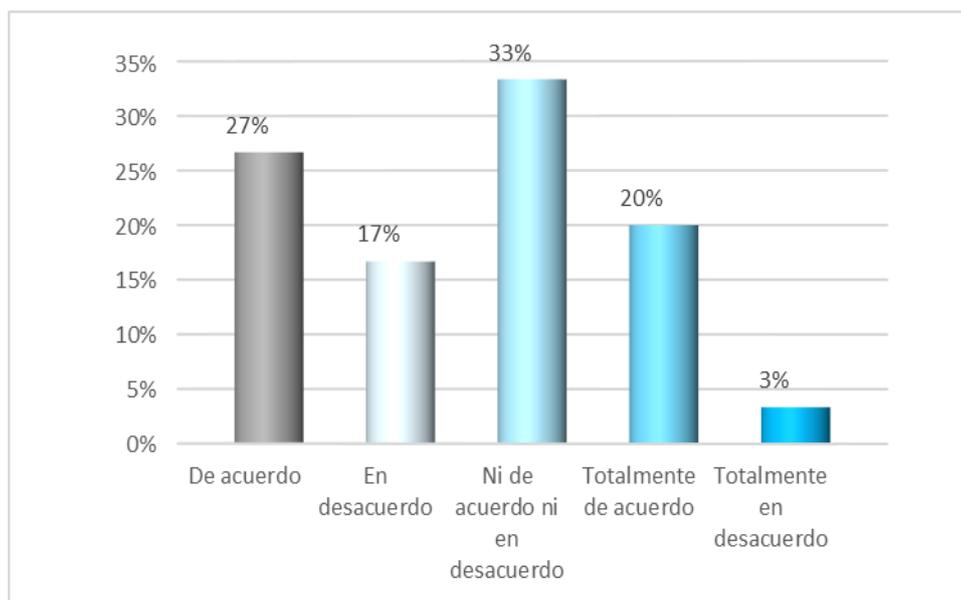


Figura 58. Diseño formal de procesos

**Análisis e interpretación:** En definitiva, el 33% del personal manifiesta indiferencia con respecto a que los procesos actuales se encuentran diseñados formalmente, el 27% está de acuerdo, el 20% señala totalmente de acuerdo, el 17% en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo, referente a los resultados, el personal desconoce si los procesos actuales están diseñados formalmente.

### ¿Los procesos están diseñados para entregar capacidades?

Tabla 69

#### Procesos diseñados para entregar capacidades

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	47%	14	47%	47%
En desacuerdo	3%	1	3%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	83%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

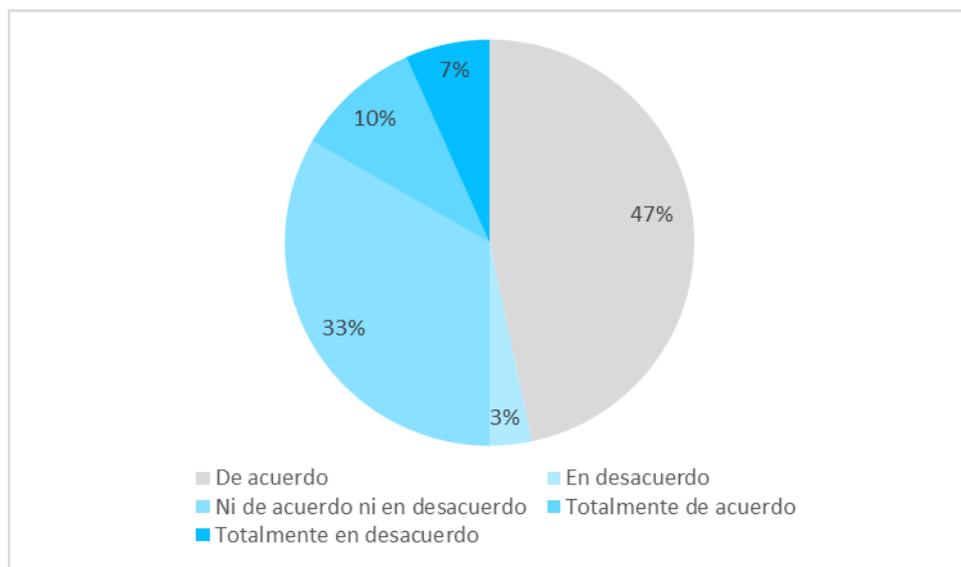


Figura 59. Procesos diseñados para entregar capacidades

**Análisis e interpretación:** con respecto a la opinión seleccionada por el personal, el 47% del personal está de acuerdo que los procesos están diseñados a entregar capacidades, el 33% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% totalmente de acuerdo, el 7% totalmente en desacuerdo y el 3% señala en desacuerdo, al respecto la mayor parte de los servidores públicos universitarios opinan estar de acuerdo con el hecho de que los procesos están diseñados para entregar capacidades.

### ¿La institución cuenta con un enfoque estructurado para la mejora de procesos?

Tabla 70

#### Enfoque estructurado para la mejora de procesos

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%
En desacuerdo	17%	5	17%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	83%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

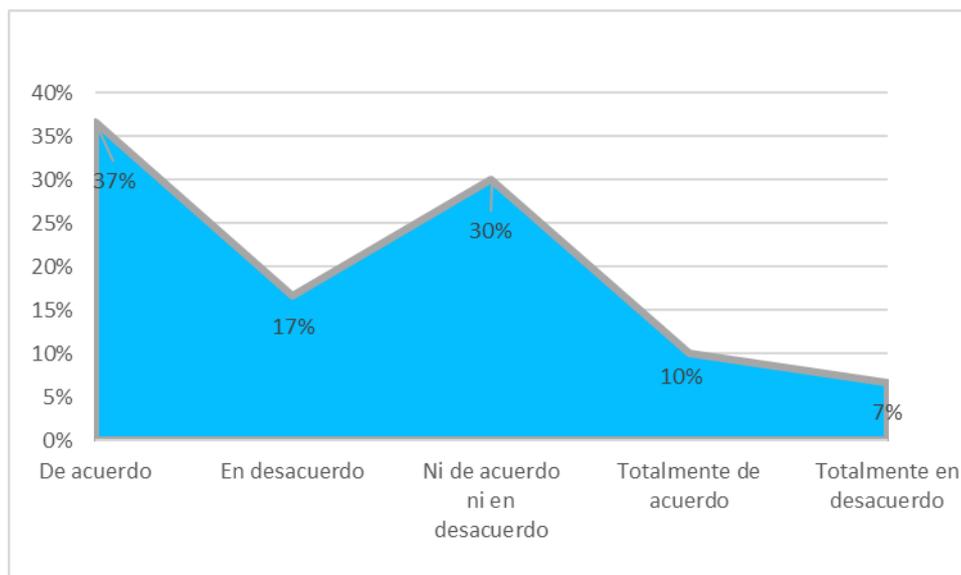


Figura 60. Enfoque estructurado para la mejora de procesos

**Análisis e interpretación:** en concordancia con la opinión del personal, el 37% del personal está de acuerdo que, la institución captura y gestiona el nivel de detalle, el 30% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala en desacuerdo, el 10% totalmente de acuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo, según los resultados obtenidos la mayor parte del personal está de acuerdo que la institución posee un enfoque estructurado para la mejora de procesos.

### ¿La institución establece el alcance y la orientación de la mejora de procesos?

Tabla 71

*Alcance y la orientación de la mejora de procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	17%	5	17%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	83%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

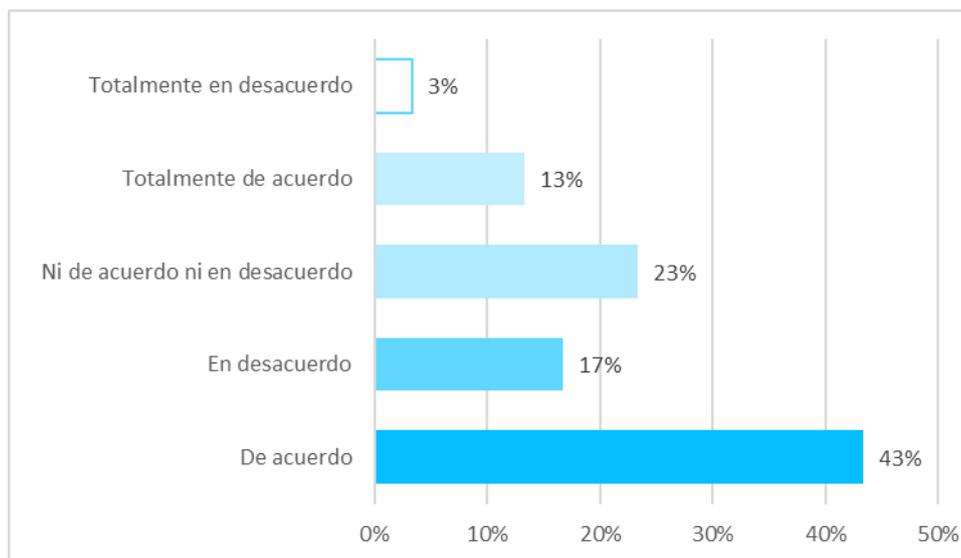


Figura 61. Alcance y la orientación de la mejora de procesos

**Análisis e interpretación:** según el análisis realizado, el 43% de los docentes personal administrativo y trabajadores están de acuerdo con respecto a que la institución establece el alcance y la orientación de la mejora de procesos, el 23% del personal está indeciso en cuanto a la pregunta, el 17% indica en desacuerdo, el 13% señala totalmente de acuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte está de acuerdo que la institución establece el alcance y la orientación de la mejora de procesos.

### ¿Existe un equilibrio de la mejora continua y la rigurosidad del proceso?

Tabla 72

#### *Equilibrio de la mejora continua y rigurosidad del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	10%	3	10%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40%	12	40%	83%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

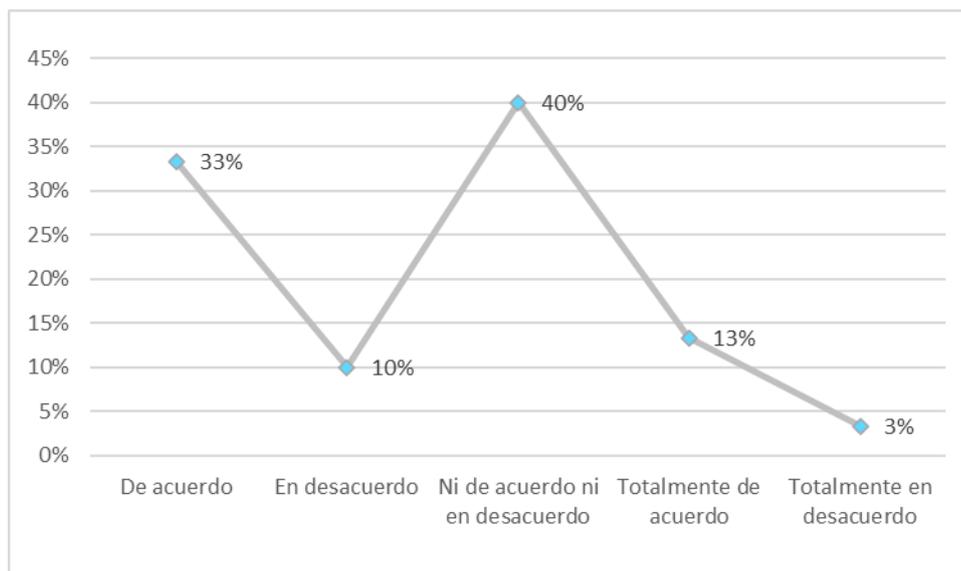


Figura 62. Equilibrio de la mejora continua y rigurosidad del proceso

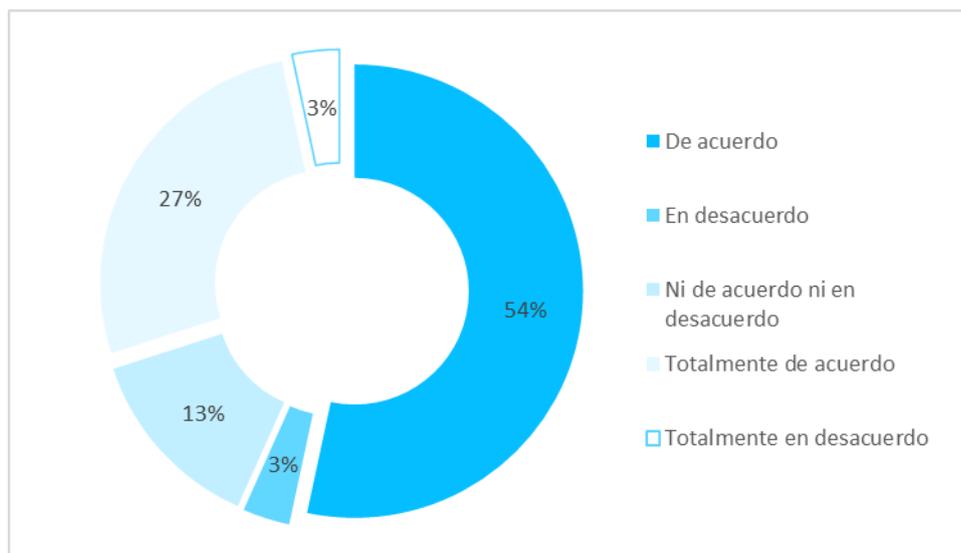
**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 40% del personal está indeciso en cuanto a la existencia de equilibrio de la mejora continua y rigurosidad del proceso, el 33% está de acuerdo, el 13% señala totalmente de acuerdo, el 10% en desacuerdo y el 3% indica totalmente en desacuerdo, como resultado de esto, la mayor parte del personal esta indiferente con respecto a la existencia de un equilibrio entre la mejora continua y rigurosidad del proceso.

### ¿Es importante el cambio basado en el proceso para la actividad de cambio general?

Tabla 73

#### Importancia del cambio basado en el proceso para la actividad de cambio general

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	53%	16	53%	53%
En desacuerdo	3%	1	3%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%	4	13%	70%
Totalmente de acuerdo	27%	8	27%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 63.* Importancia del cambio basado en el proceso para la actividad de cambio general

**Análisis e interpretación:** Conforme a las opiniones de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 54% del personal está de acuerdo que es importante el cambio basado en el proceso para la actividad de cambio general, el 27% está totalmente de acuerdo, el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% señala en desacuerdo, así como totalmente en desacuerdo, de esto se deduce que el personal considera la importancia del cambio basado en el proceso para la actividad de cambio general.

### ¿La institución utiliza metodologías para apoyar la mejora de procesos?

Tabla 74

*Utilización de metodologías para apoyar la mejora de procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%
En desacuerdo	23%	7	23%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	83%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

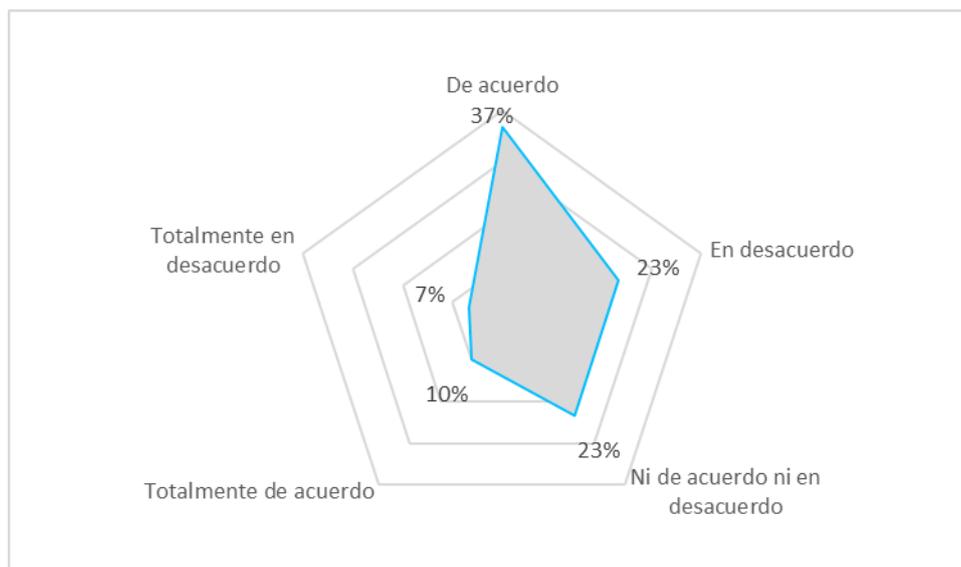


Figura 64. Utilización de metodologías para apoyar la mejora de procesos

**Análisis e interpretación:** referente a los resultados obtenidos, el 37% del personal está de acuerdo que la institución utiliza metodologías para apoyar la mejora de procesos, el 23% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, con el mismo porcentaje, el personal está en desacuerdo, el 10% está totalmente de acuerdo y 7% totalmente en desacuerdo, de este modo resulta que el personal está de acuerdo que la institución utiliza metodologías para apoyar la mejora de procesos.

### ¿La institución identifica y prioriza las oportunidades de mejora?

Tabla 75

#### Identificación y priorización de oportunidades de mejora

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	53%	16	53%	53%
En desacuerdo	23%	7	23%	77%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	5	17%	93%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

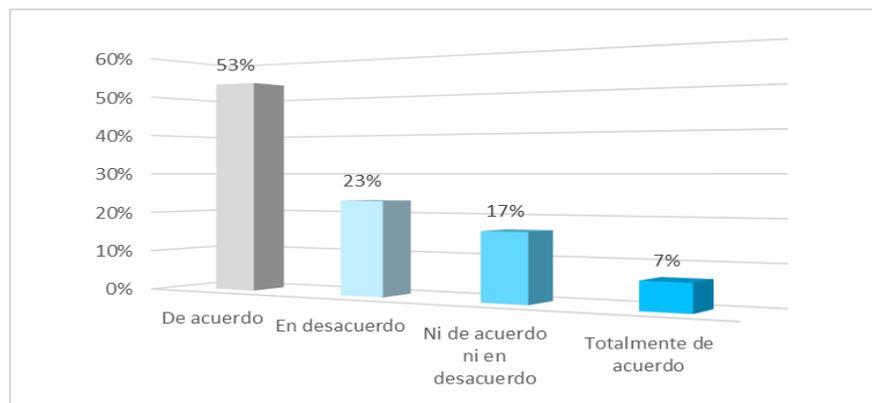


Figura 65. Identificación y priorización de oportunidades de mejora

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 53% de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 23% indica en desacuerdo, el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% señaló totalmente de acuerdo, en conclusión, el personal está de acuerdo que la institución identifica y prioriza las oportunidades de mejora.

### ¿La institución identifica los requisitos del cliente y de la institución?

Tabla 76

#### Identificación de los requisitos del cliente y de la institución

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	20%	6	20%	63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	83%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	100%
Total general	100%	30	100%	

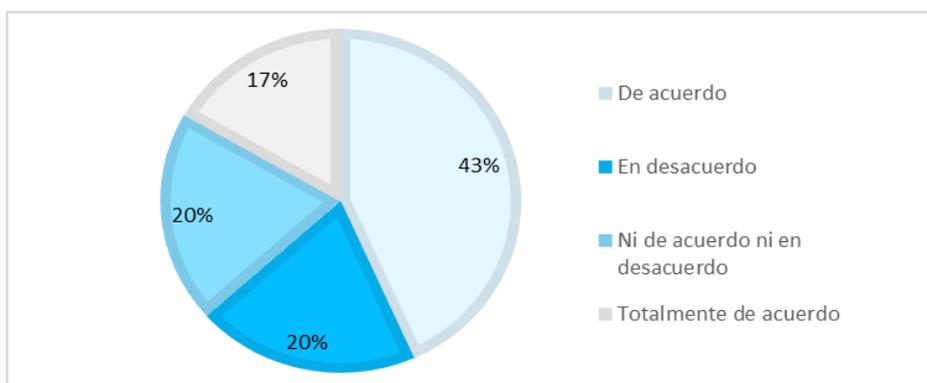


Figura 66. Identificación de los requisitos del cliente y de la institución

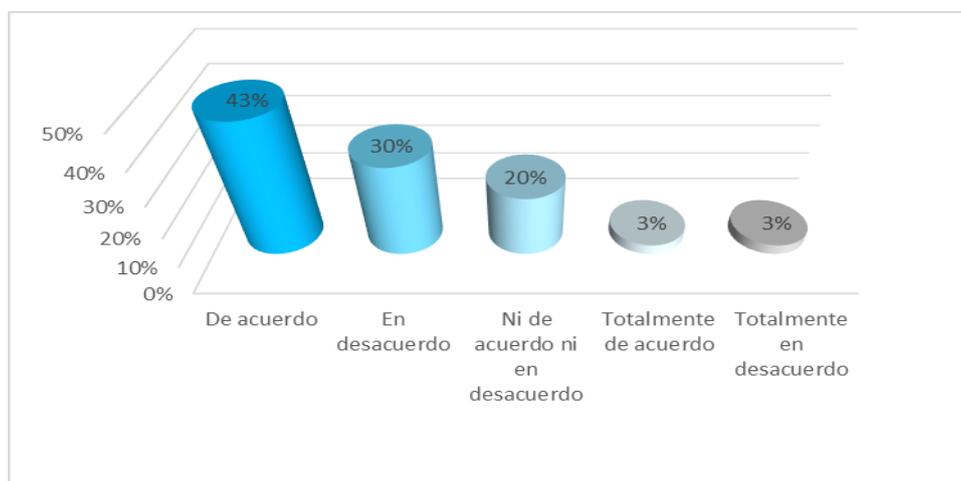
**Análisis e interpretación:** conviene subrayar el análisis del test, en el mismo se evidencia el 43% del personal está de acuerdo que la institución identifica los requisitos del cliente y de la organización, el 20% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, con el mismo porcentaje el personal manifiesta en desacuerdo y el 17% totalmente de acuerdo, de lo expuesto se concluye que la institución identifica los requisitos del cliente y de la organización.

### ¿La institución utiliza técnicas analíticas para apoyar la mejora?

Tabla 77

*Utilización de técnicas analíticas para apoyar la mejora*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	30%	9	30%	73%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	93%
Totalmente de acuerdo	3%	1	3%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 67. Utilización de técnicas analíticas para apoyar la mejora*

**Análisis e interpretación:** teniendo en cuenta la opinión del personal docente, administrativo y trabajadores, el 43% del personal está de acuerdo que, la institución utiliza técnicas analíticas para apoyar la mejora, el 30% está en desacuerdo, el 20% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% está totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo, conforme a los datos obtenidos la mayor parte del personal considera que la institución utiliza técnicas analíticas para apoyar la mejora.

## ¿La institución utiliza técnicas para apoyar la implementación?

Tabla 78

### Utilización de técnicas para apoyar la implementación

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	30%	9	30%	73%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	93%
Totalmente de acuerdo	3%	1	3%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

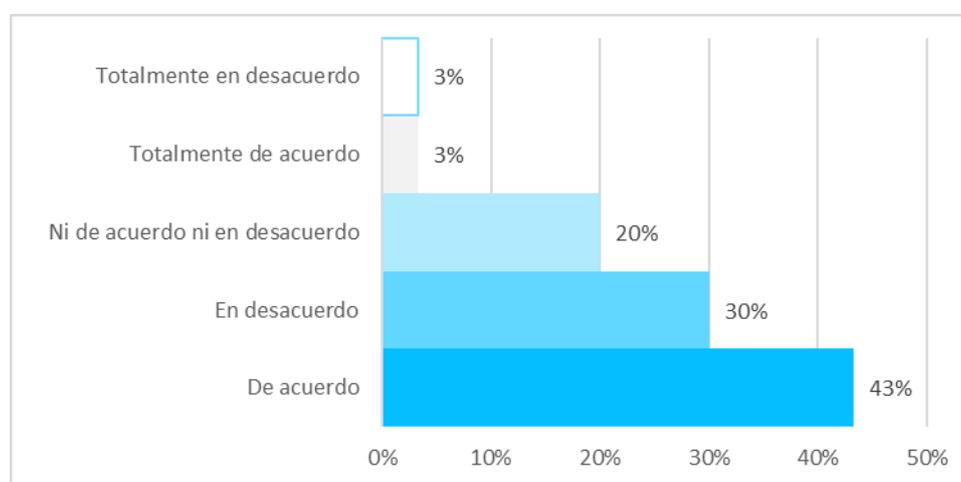


Figura 68. Utilización de técnicas para apoyar la implementación

**Análisis e interpretación:** a partir del análisis de los datos, el 43% del personal está de acuerdo que, la institución utiliza técnicas para apoyar la implantación, el 30% está en desacuerdo, el 20% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% totalmente de acuerdo, de la misma forma señalan totalmente en desacuerdo, la mayor parte del personal está de acuerdo con respecto a que la institución utiliza técnicas para apoyar la implementación.

## ¿Se cuantifican los beneficios y se monitorea su realización?

Tabla 79

### Cuantificación de beneficios y monitoreo

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	17%	5	17%	60%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	93%
Totalmente de acuerdo	3%	1	3%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

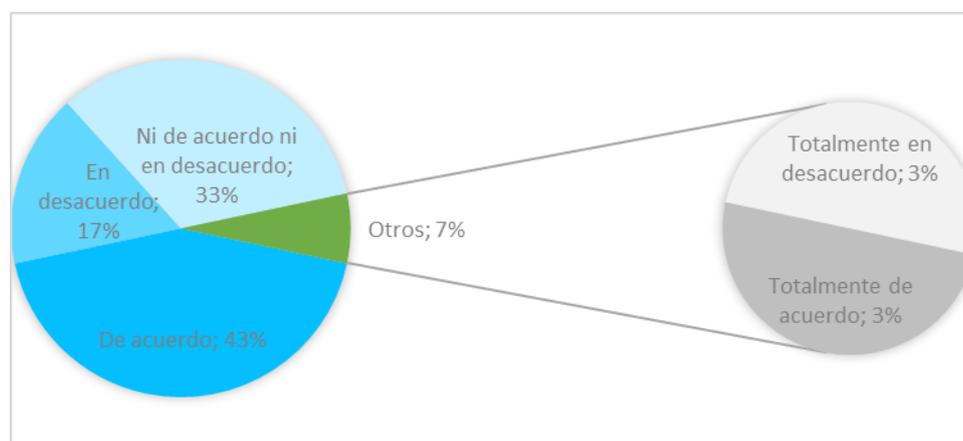


Figura 69. Cuantificación de beneficios y monitoreo

**Análisis e interpretación:** echemos una mirada a los datos obtenidos del test aplicado, el 43% del personal está de acuerdo que, la institución cuantifica los beneficios y monitorea su realización, el 33% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala en desacuerdo, el 3% está totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo, de este modo la mayor parte está de acuerdo con respecto de que la institución cuantifica los beneficios y monitorea su realización.

### ¿Se entregan las mejoras rápidamente?

Tabla 80

#### Rapidez en la entrega de mejoras

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	23%	7	23%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	87%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

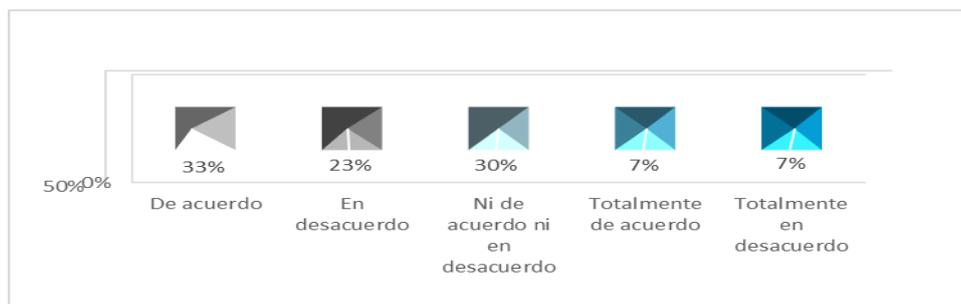


Figura 70. Rapidez en la entrega de mejoras

**Análisis e interpretación:** es oportuno señalar que el 33% del personal está de acuerdo que, las mejoras se entregan rápidamente, el 30% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23% señala totalmente en desacuerdo, el 7% totalmente en desacuerdo y con el mismo porcentaje totalmente en desacuerdo, en resumidas cuentas, de donde resulta que el personal esta de acuerdo que las mejoras se entregan rápidamente.

### ¿Participa en la mejora de procesos?

Tabla 81

#### Participación en la mejora de procesos

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	47%	14	47%	47%
En desacuerdo	17%	5	17%	63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	83%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

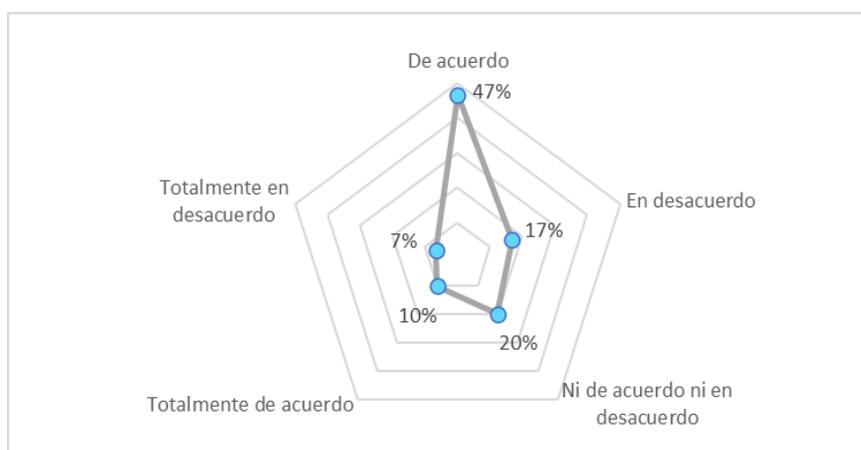


Figura 71. Participación en la mejora de procesos

**Análisis e interpretación:** Estos datos fundamentan la opinión del personal, donde el 47% del personal están de acuerdo con respecto a que participan en la mejora de procesos, el 20% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala en desacuerdo, el 10% está totalmente de acuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo, el resultado de los datos obtenidos corresponde a que el personal está de acuerdo y acepta la participación en la mejora de procesos.

### Estrategia de proceso

#### ¿La institución cuenta con la estrategia de proceso formal y un programa asociado?

Tabla 82

#### *Estrategia de proceso formal y programa asociado*

Alternativas	Porcentajes	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	23%	7	23%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	80%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	

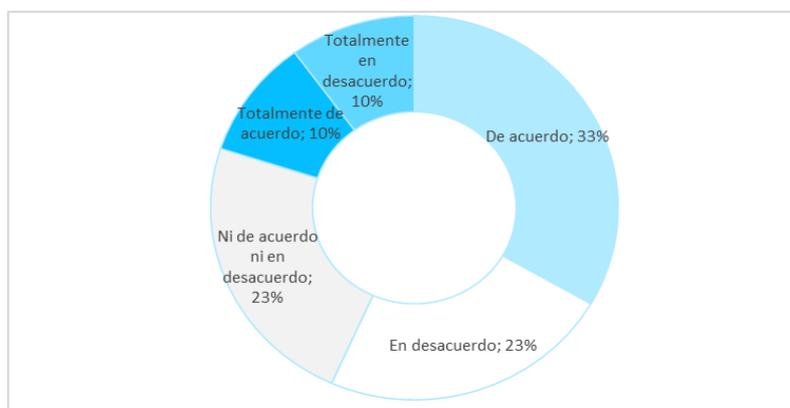


Figura 72. Estrategia de proceso formal y programa asociado

**Análisis e interpretación:** respecto a la opinión del personal, el 33% del personal está de acuerdo que la institución cuenta con la estrategia de proceso formal y un programa asociado, el 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, con el mismo porcentaje están en desacuerdo, el 10% está totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo, para simplificar podríamos decir que los servidores públicos universitarios están de acuerdo

referente a que la institución cuenta con la estrategia de proceso formal y un programa asociado.

### ¿La institución cuenta con el alcance de la estrategia?

Tabla 83

#### Alcance de la estrategia

Alternativas	Porcentajes	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	30%	9	30%	30%
En desacuerdo	20%	6	20%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	77%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	87%
Totalmente en desacuerdo	13%	4	13%	100%
Total general	100%	30	100%	

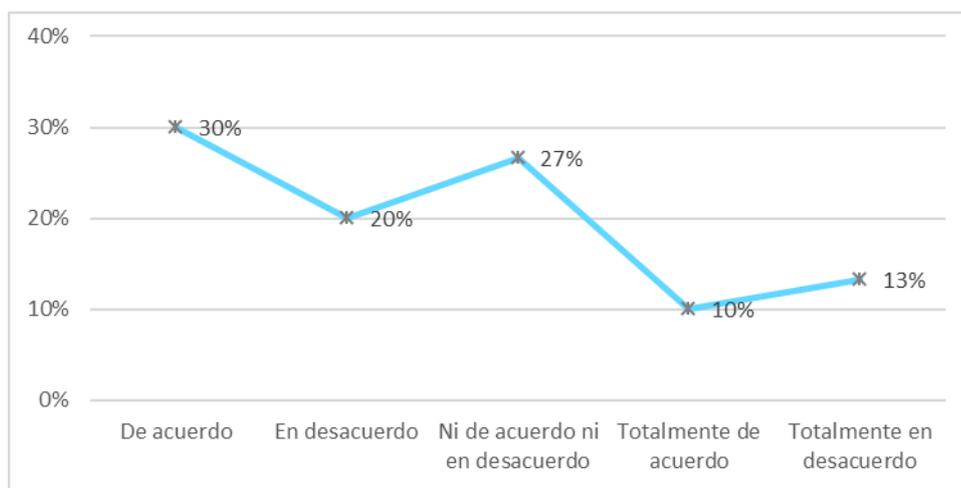


Figura 73. Alcance de la estrategia

**Análisis e interpretación:** según el análisis, conviene destacar que el 30% del personal está de acuerdo que la institución cuenta con el alcance de la estrategia, el 27% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% está en desacuerdo, el 13% del personal está totalmente en desacuerdo y el 10% señala totalmente de acuerdo, en conclusión, el personal está de acuerdo con respecto a la existencia del alcance de la estrategia.

### ¿Usted considera que le pertenece la estrategia?

Tabla 84

#### Pertenencia de la estrategia

Alternativas	Porcentajes	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	17%	5	17%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	87%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

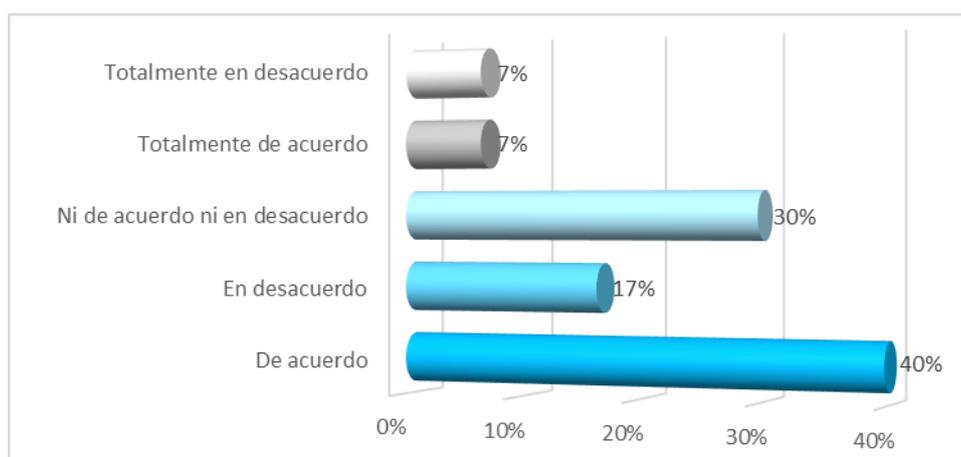


Figura 74. Pertenencia de la estrategia

**Análisis e interpretación:** Con respecto a las opciones seleccionadas por los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 40% del personal está de acuerdo que le pertenece la estrategia, el 30% opina ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% está en desacuerdo, el 7% señala totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo, por tanto, los resultados indican que la mayor parte considera que le pertenece la estrategia.

### ¿Se financia y gestiona la estrategia?

Tabla 85

#### Financiamiento y gestión de la estrategia

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27%	8	27%	27%
En desacuerdo	17%	5	17%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	77%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	

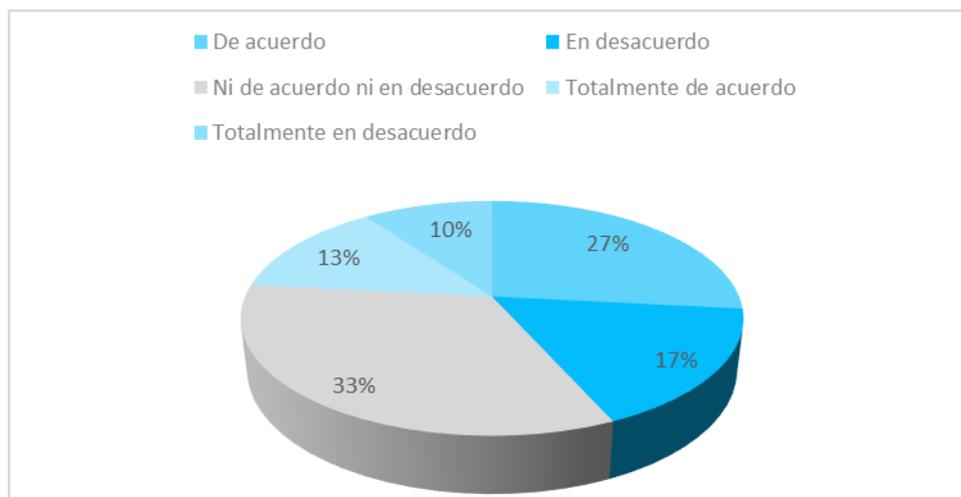


Figura 75. Financiamiento y gestión de la estrategia

**Análisis e interpretación:** Referente a los resultados obtenidos, el 33% del personal manifiesta indiferencia en cuanto al financiamiento y gestión de la estrategia, el 27% está de acuerdo, el 17% señala desacuerdo, el 13% indica total acuerdo, el 10% está totalmente en desacuerdo, en síntesis, los resultados muestran que la mayor parte del personal muestra indiferencia en cuanto a la existencia de financiamiento y gestión estratégica.

### ¿Considera que los procesos son impulsores claves para la institución?

Tabla 86

#### Procesos impulsores claves para la institución

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	13%	4	13%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%	4	13%	60%
Totalmente de acuerdo	33%	10	33%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

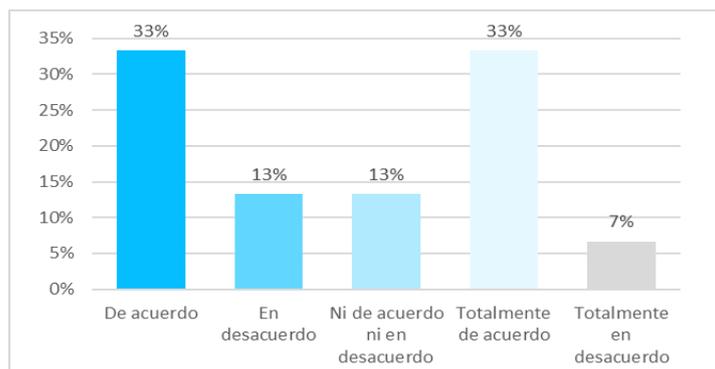


Figura 76. Procesos impulsores claves para la institución

**Análisis e interpretación:** En cuanto a los resultados alcanzados, el 33% del personal está de acuerdo que los procesos son impulsores claves para la institución, con el mismo porcentaje existe servidores públicos universitarios que están totalmente de acuerdo, el 13% están indecisos, del mismo modo en desacuerdo y el 7% indica totalmente en desacuerdo, como resultado del análisis, se observa el mismo porcentaje tanto de acuerdo, como totalmente de acuerdo, según la opinión del personal con respecto a que consideran que los procesos son impulsores claves para la institución.

### ¿Están las estrategias de proceso y tecnología de la información totalmente alineadas?

Tabla 87

#### Alineación total de las estrategias de procesos y TI

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	20%	6	20%	20%
En desacuerdo	33%	10	33%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	77%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	

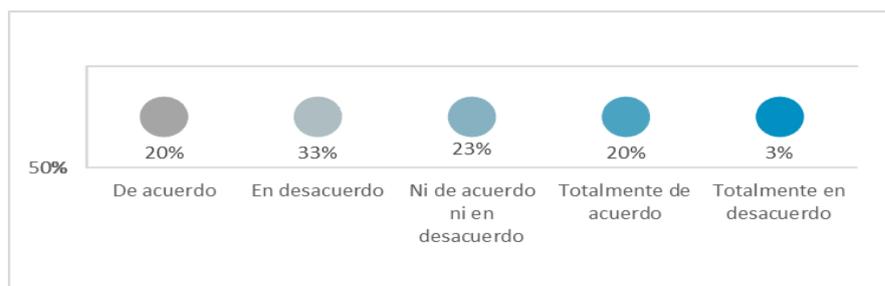


Figura 77. Alineación total de las estrategias de procesos y TI

**Análisis e interpretación:** Conforme a los datos obtenidos, el 33% del personal manifiesta en desacuerdo que, la estrategia de procesos y la TI están totalmente alineadas, el 23% indica indecisión, el 20% señala estar de acuerdo, el otro 20% está totalmente de acuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, con base a los datos analizados un porcentaje alto del personal está en desacuerdo con respecto a que, se encuentra totalmente alineadas las estrategias de procesos y TI.

**¿La estrategia del proceso informa la estrategia de cambio?**

Tabla 88

Estrategia del proceso informa la estrategia de cambio

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	20%	6	20%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	5	17%	77%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

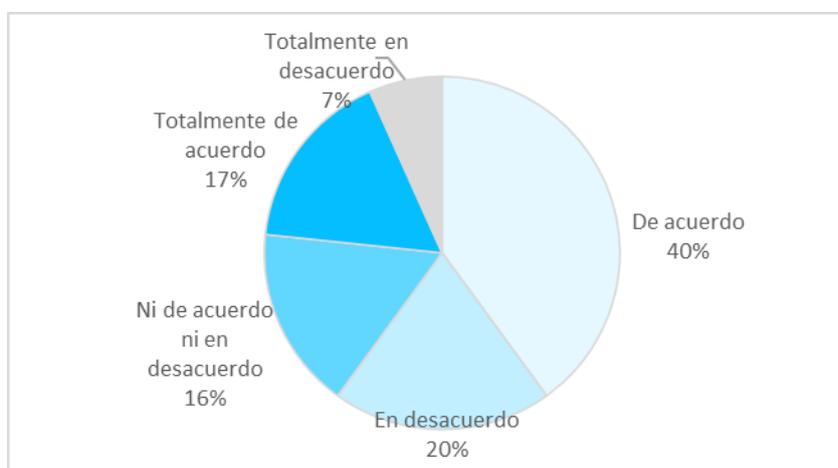


Figura 78. Estrategia del proceso informa la estrategia de cambio

**Análisis e interpretación:** En consonancia con las opiniones de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 40% del personal está de acuerdo que, la estrategia del proceso informa la estrategia de cambio, el 20% indica en desacuerdo, el 16% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% totalmente de acuerdo y el 7% está totalmente en

desacuerdo, de manera que la mayor parte del personal está de acuerdo, que la estrategia del proceso informa la estrategia de cambio.

### Estrategia de proceso

#### ¿Existe una metodología central?

Tabla 89

#### Metodología central

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	17%	5	17%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	83%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

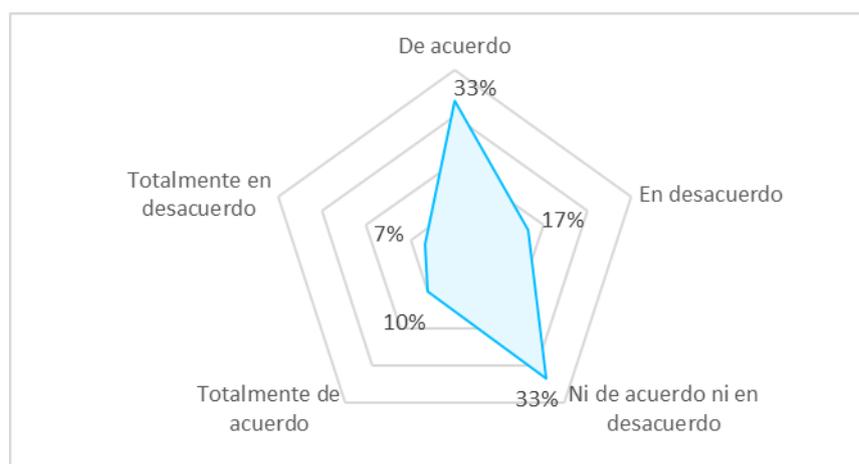


Figura 79. Metodología central

**Análisis e interpretación:** Para comprender las opiniones de los encuestados, el 33% del personal manifiesta que está de acuerdo con la existencia de una metodología central, con el mismo porcentaje señalan indecisión, el 17% indica en desacuerdo, el 10% está totalmente de acuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo, en conclusión, el personal docentes, administrativo y trabajadores están de acuerdo y con la misma cantidad manifiestan indecisión con relación a la existencia de una metodología central.

#### ¿Se preserva el conocimiento y experiencia?

Tabla 90

*Preservación del conocimiento y experiencia*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%
En desacuerdo	27%	8	27%	63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%	4	13%	77%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

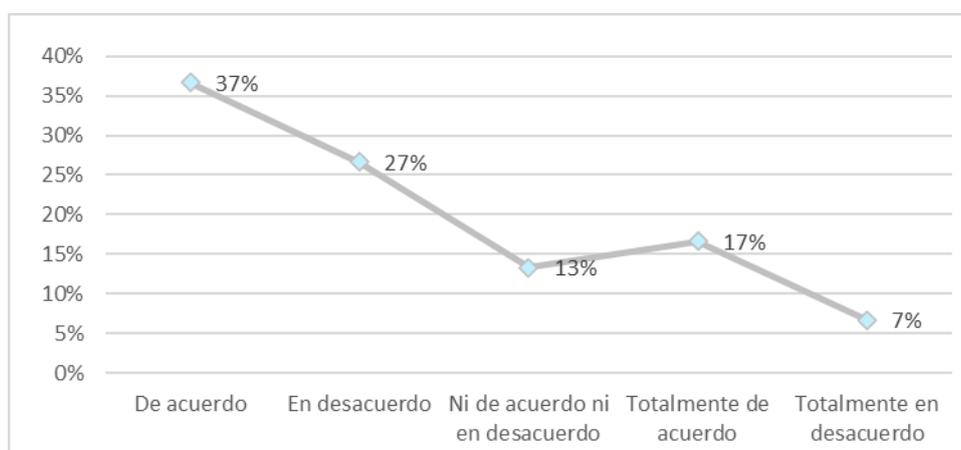


Figura 80. Preservación del conocimiento y experiencia

**Análisis e interpretación:** En contraste con las opiniones del personal docente, administrativos y trabajadores, el 37% del personal está de acuerdo que, se preserva el conocimiento y experiencia, el 27% indica en desacuerdo, el 17% señala totalmente de acuerdo, el 13% presenta indecisión y el 7% totalmente en desacuerdo, de manera que, la mayor parte está de acuerdo que la institución preserva el conocimiento y experiencia.

**¿El conocimiento del proceso se lo desarrolla?**

Tabla 91

*Desarrollo del conocimiento del proceso*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	13%	4	13%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	5	17%	70%

Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	83%
Totalmente en desacuerdo	17%	5	17%	100%
Total general	100%	30	100%	

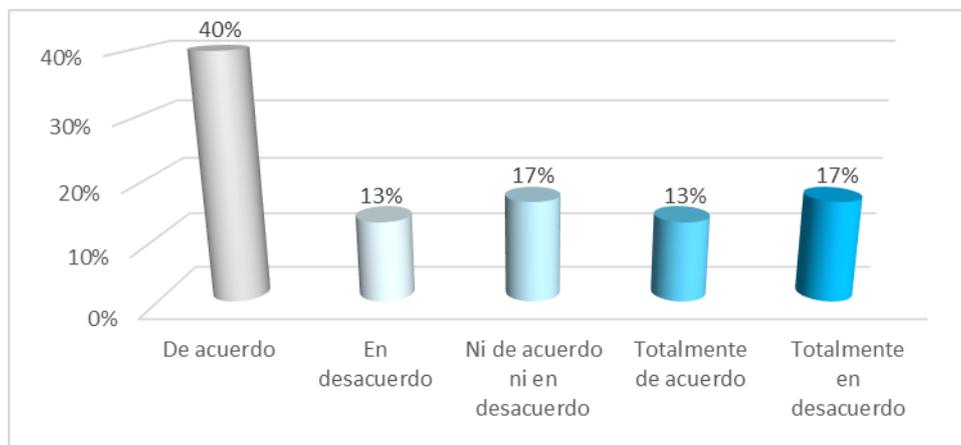


Figura 81. Desarrollo del conocimiento del proceso

**Análisis e interpretación:** Acorde con las opiniones del personal que laboran en la institución, el 40% del personal está de acuerdo que el conocimiento del proceso se desarrolla, el 17% indica totalmente en desacuerdo e indecisión, el 13% está en desacuerdo y totalmente de acuerdo, de este modo resulta que el personal docente, administrativo y trabajadores están de acuerdo que, el conocimiento del proceso se lo desarrolla.

### ¿La institución cuenta con medios para comunicar la gestión por procesos?

Tabla 92

#### Medios para comunicar la gestión por procesos

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	10%	3	10%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	67%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	80%
Totalmente en desacuerdo	20%	6	20%	100%
Total general	100%	30	100%	

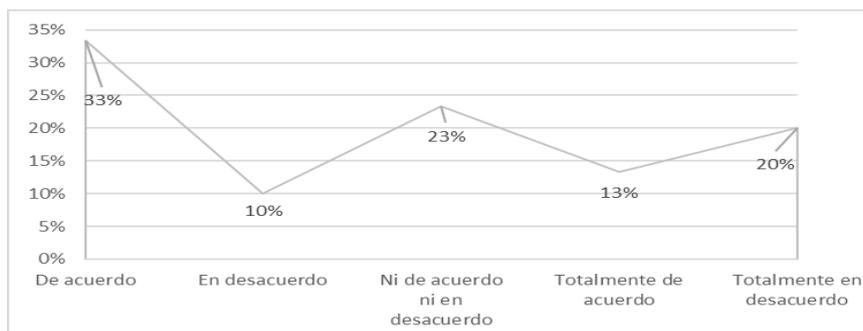


Figura 82. Medios para comunicar la gestión por procesos

**Análisis e interpretación:** Con respecto al análisis, el 33% del personal está de acuerdo que la institución cuenta con medios para comunicar la gestión por procesos, el 23% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala totalmente en desacuerdo, el 13% totalmente de acuerdo y el 10% en desacuerdo, según los resultados la mayor parte del personal está de acuerdo que la institución cuenta con medios para comunicar la gestión por procesos.

### ¿La institución promueve la gestión por procesos?

Tabla 93

*La institución promueve la gestión por procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	23%	7	23%	23%
En desacuerdo	20%	6	20%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	73%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	87%
Totalmente en desacuerdo	13%	4	13%	100%
Total general	100%	30	100%	

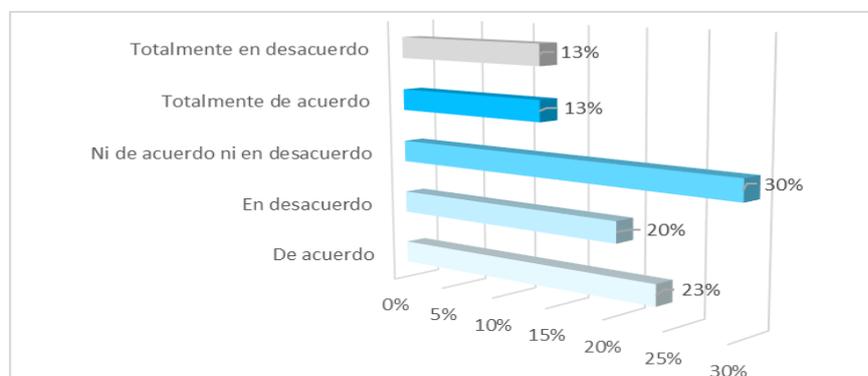


Figura 83. La institución promueve la gestión por procesos

**Análisis e interpretación:** En definitiva, el 30% del personal manifiesta indiferencia en cuanto a que la institución promueve la gestión por procesos, el 23% está de acuerdo, el 20% en desacuerdo, el 13% señala total acuerdo y el 13% restante total desacuerdo, con respecto a los resultados el personal está indeciso con relación a que la institución promueve la gestión por procesos.

### ¿Existe la comprensión del lenguaje de procesos en toda la institución?

Tabla 94

*Comprensión del lenguaje de procesos en toda la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	10%	3	10%	10%
En desacuerdo	23%	7	23%	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	60%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	73%
Totalmente en desacuerdo	27%	8	27%	100%
Total general	100%	30	100%	

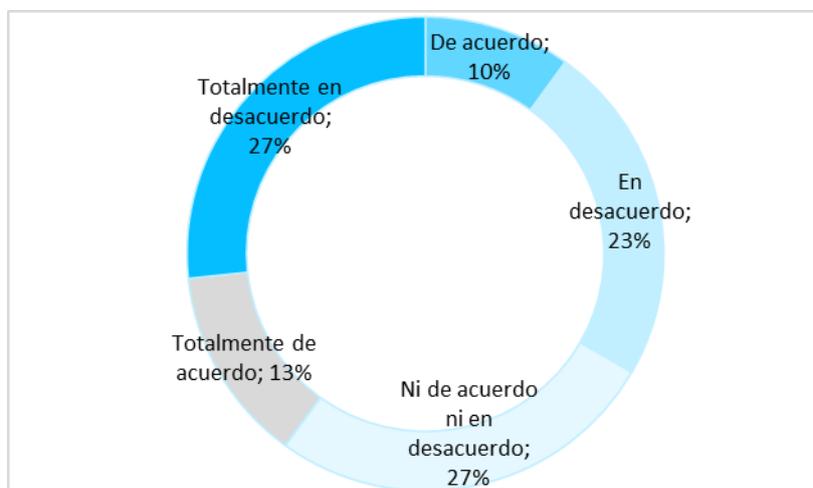


Figura 84. Comprensión del lenguaje de procesos en toda la institución

**Análisis e interpretación:** con respecto a la opinión seleccionada por el personal, el 27% está totalmente en desacuerdo y con el mismo porcentaje indican indecisión, en lo referente a la existencia de comprensión del lenguaje de procesos en toda la institución, el 23% está en desacuerdo, el 13% está totalmente de acuerdo y el 10% señala de acuerdo, de esto se deriva que existe igualdad de opinión con respecto a que el personal está totalmente en

desacuerdo y además indica indecisión, en cuanto a la existencia de comprensión del lenguaje de procesos por parte de la comunidad universitaria.

## Mejora Continua

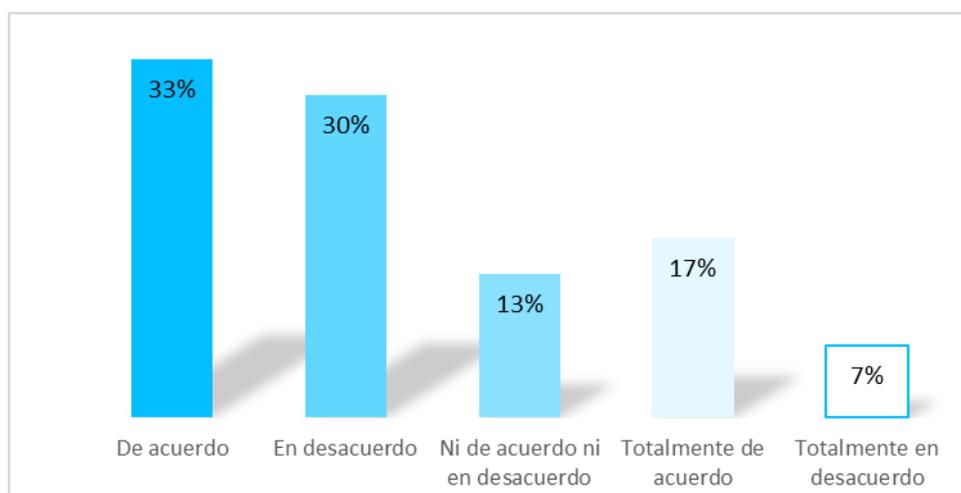
### Alineación de mejora continua

#### Los objetivos y metas de la mejora continua individuales y colectivos están claramente establecidos para todas las áreas de la institución

Tabla 95

*Objetivos y metas de la mejora continua individuales y colectivos están claramente establecidos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	30%	9	30%	63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%	4	13%	77%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 85. Objetivos y metas de la mejora continua individuales y colectivos están claramente establecidos*

**Análisis e interpretación:** en concordancia con la opinión de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 33% del personal está de acuerdo que, está claramente establecidos los objetivos y metas de la mejora continua individuales y colectivos, el 30% está en desacuerdo, el 17% señala totalmente de acuerdo, el 13% manifiesta indecisión y

7% totalmente en desacuerdo, según los resultados obtenidos la mayor parte del personal está de acuerdo que, los objetivos y metas de la mejora continua individuales y colectivos están claramente establecidos en la institución.

**Todos los objetivos y metas de la mejora continua son compartidos y entendidos por toda la institución**

Tabla 96

*Objetivos y metas de la mejora continua compartidos y entendidos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	23%	7	23%	23%
En desacuerdo	20%	6	20%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	70%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	87%
Totalmente en desacuerdo	13%	4	13%	100%
Total general	100%	30	100%	

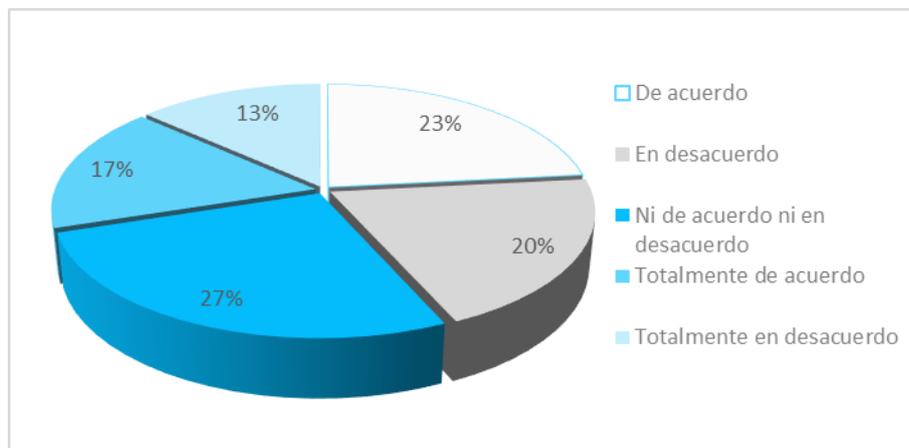


Figura 86. Objetivos y metas de la mejora continua compartidos y entendidos

**Análisis e interpretación:** según el análisis realizado, el 27% del personal señala indecisión con respecto a que, todos los objetivos y metas de la mejora continua son compartidos y entendidos por toda la institución, el 23% está de acuerdo, el 20% está en desacuerdo, el 17% totalmente de acuerdo y el 13% totalmente en desacuerdo, los resultados obtenidos muestran indiferencia referente a que, todos los objetivos y metas de la mejora continua son compartidos y entendidos por toda la institución.

**Los objetivos y los indicadores establecidos son alcanzables y coherentes con la realidad actual de la institución.**

Tabla 97

*Objetivos e indicadores alcanzables y coherentes con la realidad actual*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%
En desacuerdo	13%	4	13%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	70%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	87%
Totalmente en desacuerdo	13%	4	13%	100%
Total general	100%	30	100%	

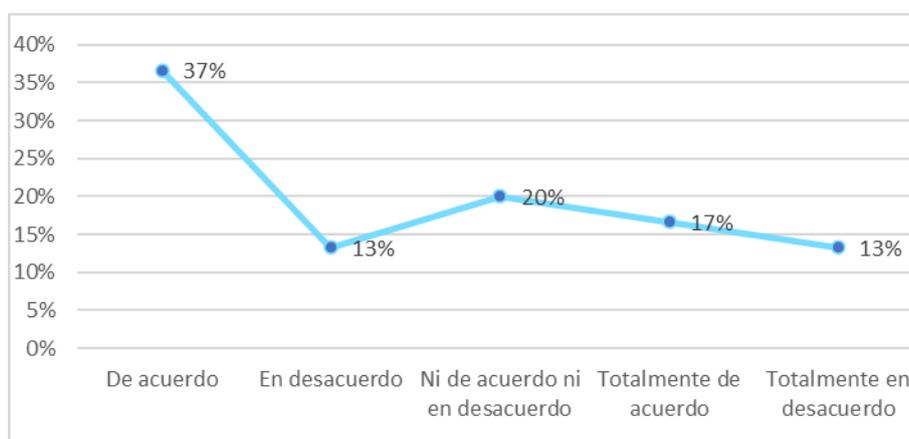


Figura 87. Objetivos e indicadores alcanzables y coherentes con la realidad actual

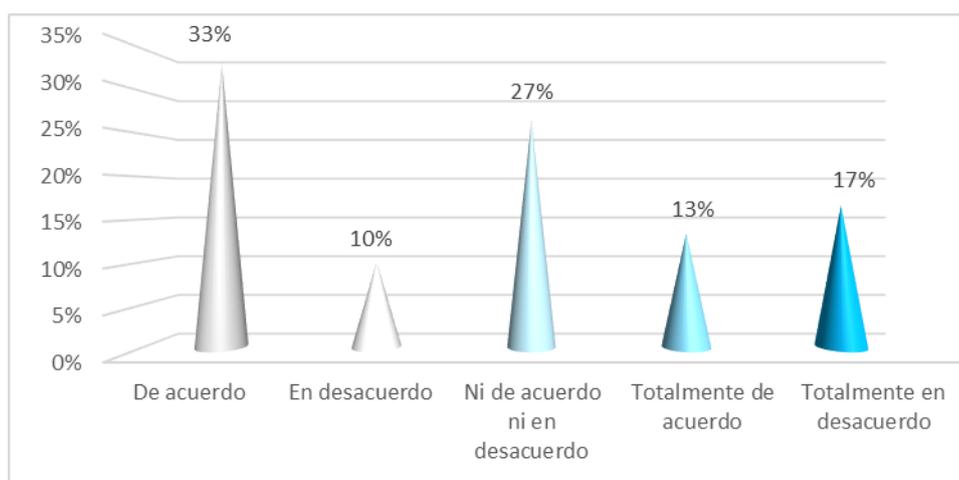
**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 37% del personal está de acuerdo que, los objetivos y los indicadores establecidos son alcanzables y coherentes con la realidad actual de la institución, el 20% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala totalmente de acuerdo, el 13% está en desacuerdo y con el mismo porcentaje el personal manifiesta total desacuerdo, como resultado de esto, la mayor parte del personal está de acuerdo con respecto a que, los objetivos y los indicadores establecidos son alcanzables y coherentes con la realidad actual de la institución.

**Se asigna ciertas actividades y/o responsabilidades específicas dentro de la mejora continua, en función de sus habilidades individuales.**

Tabla 98

*Asignación de ciertas actividades y/o responsabilidades específicas dentro de la mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	10%	3	10%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	70%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	83%
Totalmente en desacuerdo	17%	5	17%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 88. Asignación de ciertas actividades y/o responsabilidades específicas dentro de la mejora continua*

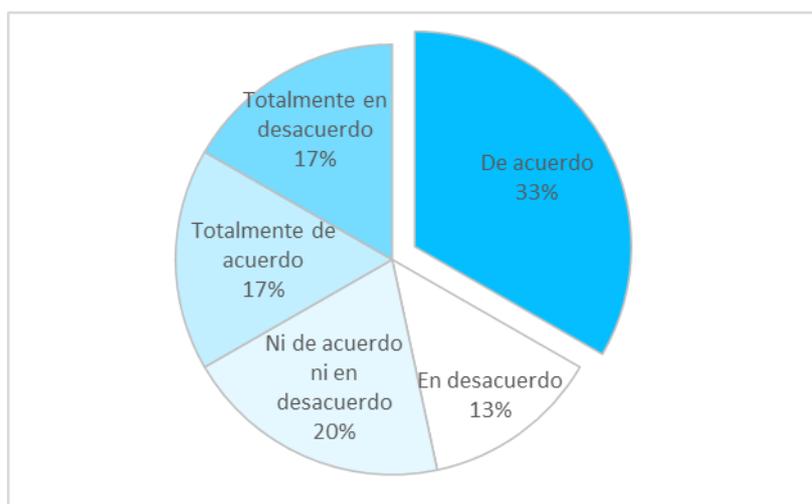
**Análisis e interpretación:** Con relación a las opiniones de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 33% del personal está de acuerdo que, se asigna ciertas actividades y/o responsabilidades específicas dentro de la mejora continua, en función de sus habilidades individuales, el 27% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala total desacuerdo, el 13% indica totalmente de acuerdo y el 10% en desacuerdo, de esto se deduce que existe un nivel elevado del personal que está de acuerdo que, la institución asigna ciertas actividades y/o responsabilidades específicas dentro de la mejora continua, en función de sus habilidades individuales.

**Está involucrado(a) en la definición y revisión de los objetivos e indicadores de manera abierta y colaborativa, y pueden tomar medidas correctivas.**

Tabla 99

*Involucramiento en la definición y revisión de los objetivos e indicadores de manera abierta y colaborativa*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	13%	4	13%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	67%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	83%
Totalmente en desacuerdo	17%	5	17%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 89.* Involucramiento en la definición y revisión de los objetivos e indicadores de manera abierta y colaborativa

**Análisis e interpretación:** referente a los resultados obtenidos, el 33% del personal están de acuerdo que, se involucran en la definición y revisión de los objetivos e indicadores de manera abierta y colaborativa, y pueden tomar medidas correctivas, el 20% indica indecisión, el 17% muestra total acuerdo y con el mismo porcentaje opinan total desacuerdo y el 13% está en desacuerdo, de todo esto resulta que la mayor parte del personal está de acuerdo que, se involucran en la definición y revisión de los objetivos e indicadores de manera abierta y colaborativa, y pueden tomar medidas correctivas.

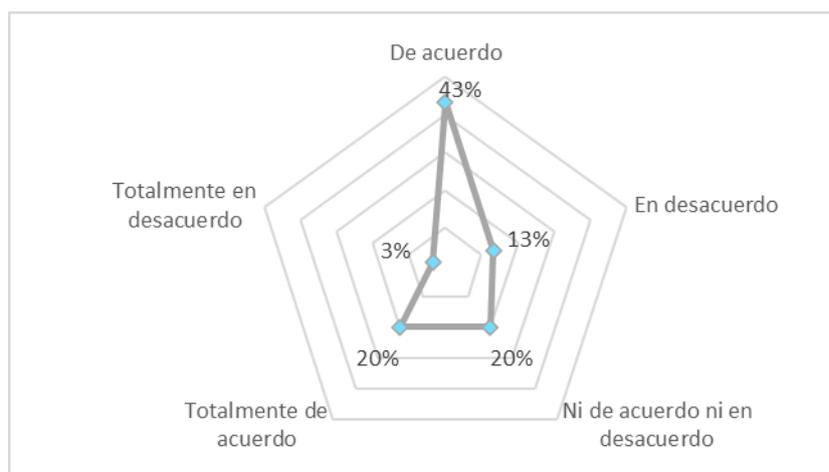
### Recompensas

**La capacitación recibida le permite comprender mejor los fundamentos de cada una de las actividades y objetivos de la mejora continua que busca la institución**

Tabla 100

*Capacitación recibida para la comprensión de las actividades y objetivos de mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	13%	4	13%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	77%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 90. Capacitación recibida para la comprensión de las actividades y objetivos de mejora continua*

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 43% del personal está de acuerdo que, la capacitación recibida les permite comprender mejor los fundamentos de cada una de las actividades y objetivos de la mejora continua que busca la institución, el 20% señala totalmente de acuerdo y con el mismo porcentaje cuentan con indecisión, el 13% indica en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, en conclusión, el personal está de acuerdo que, la capacitación recibida les permite comprender mejor los fundamentos de cada una de las actividades y objetivos de la mejora continua que busca la institución.

**La institución le alienta a desarrollar un conjunto de capacidades para que pueda mejorar continuamente su trabajo diario.**

Tabla 101

*Estímulo para desarrollar un conjunto de capacidades para mejorar continuamente el trabajo diario.*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	30%	9	30%	30%
En desacuerdo	3%	1	3%	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37%	11	37%	70%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	

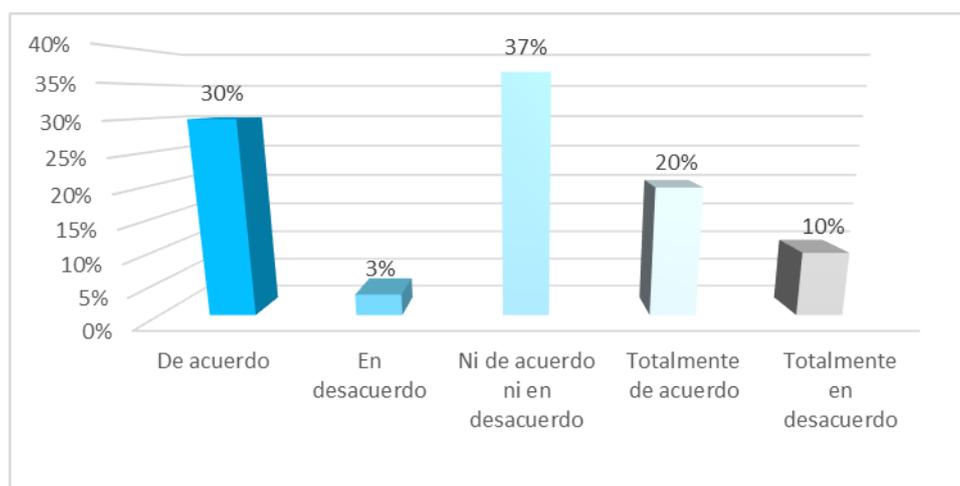


Figura 91. Estímulo para desarrollar un conjunto de capacidades para mejorar continuamente el trabajo diario.

**Análisis e interpretación:** conviene subrayar el análisis del test, en el mismo se evidencia el 37% del personal presenta indiferencia, el 30% está de acuerdo, el 20% señala total acuerdo, el 10% indica totalmente en desacuerdo y el 3% en desacuerdo, de lo expuesto se concluye, el personal manifiesta indiferencia con respecto a que la institución le alienta a desarrollar un conjunto de capacidades para que pueda mejorar continuamente su trabajo diario.

**Usted cree que las recompensas actuales son atractivas y los motiva a participar en las actividades de mejora continua**

Tabla 102

*Las recompensas actuales son atractivas y los motiva a participar en las actividades de mejora continua*

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

De acuerdo	27%	8	27%	27%
En desacuerdo	13%	4	13%	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	67%
Totalmente de acuerdo	23%	7	23%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 92.* Las recompensas actuales son atractivas y los motiva a participar en las actividades de mejora continua

**Análisis e interpretación:** teniendo en cuenta la opinión del personal docente, administrativo y trabajadores, el 27% del personal está de acuerdo y con el mismo porcentaje señalan indecisión, el 23% está totalmente de acuerdo, el 13% señala en desacuerdo y el 10% indica totalmente desacuerdo, así como totalmente en desacuerdo, conforme a los datos obtenidos los servidores públicos universitarios opinan de forma indecisa y la misma cantidad opina que las recompensas actuales son atractivas y los motiva a participar en las actividades de mejora continua.

#### **Usted ha recibido capacitación en temas de mejora continua.**

Tabla 103

#### *Capacitación en temas de mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	60%	18	60%	60,00%
Si	40%	12	40%	100,00%
Total general	100%	30	100%	

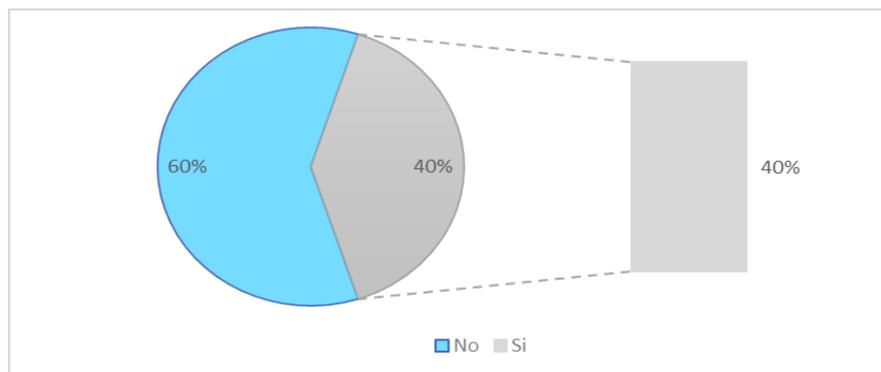


Figura 93. Capacitación en temas de mejora continua

**Análisis e interpretación:** a partir del análisis de los datos, el 60% del personal manifiesta que no ha recibido capacitación en temas de mejora continua, el 40% opina que, si ha recibido capacitación en temas de mejora continua, con base en los datos analizados un nivel alto del personal considera que no ha recibido capacitación en temas de mejora continua

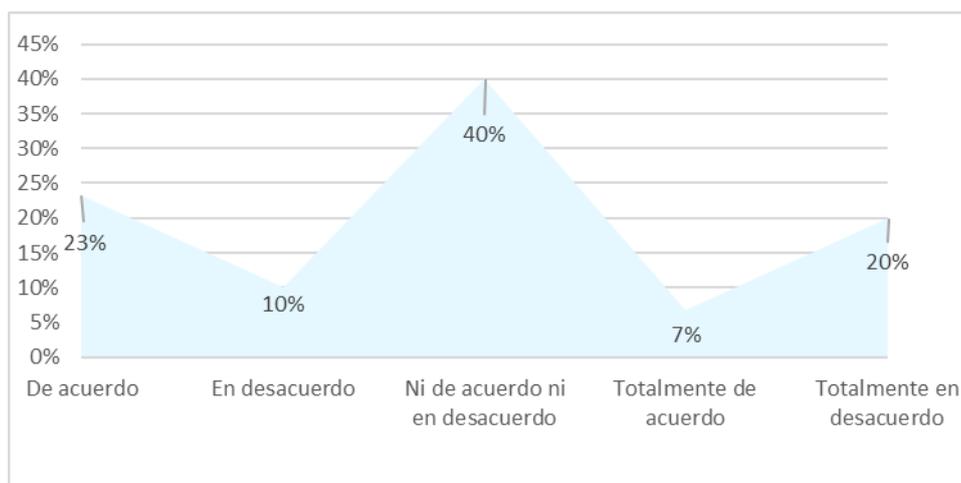
### Comunicación

**La institución utiliza los diferentes canales de comunicación disponibles para involucrar a todos los empleados en la evolución y el progreso de las diversas actividades de mejora continua de la institución.**

Tabla 104

*Utilización de diferentes canales de comunicación disponibles para involucrar a todos los empleados en la evolución y el progreso de las diversas actividades de mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	23%	7	23%	23%
En desacuerdo	10%	3	10%	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40%	12	40%	73%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	80%
Totalmente en desacuerdo	20%	6	20%	100%
Total general	100%	30	100%	



**Figura 94.** Utilización de diferentes canales de comunicación disponibles para involucrar a todos los empleados en la evolución y el progreso de las diversas actividades de mejora continua

**Análisis e interpretación:** echemos una mirada a los datos obtenidos en el test aplicado, el 40% del personal está indeciso con respecto a que, la institución utiliza los diferentes canales de comunicación disponibles para involucrar a todos los empleados en la evolución y el progreso de las diversas actividades de mejora continua, el 23% está de acuerdo, el 20% señala total desacuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 7% indica total acuerdo, de este modo el personal manifiesta indecisión en relación a que, la institución utiliza los diferentes canales de comunicación disponibles para involucrar a todos los empleados en la evolución y el progreso de las diversas actividades de mejora continua.

**Recibe toda la información que necesita (en términos de cantidad y calidad) para mejorar su trabajo diario.**

Tabla 105

*Información necesaria para mejorar su trabajo diario*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	17%	5	17%	17%
En desacuerdo	13%	4	13%	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43%	13	43%	73%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	83%
Totalmente en desacuerdo	17%	5	17%	100%
Total general	100%	30	100%	

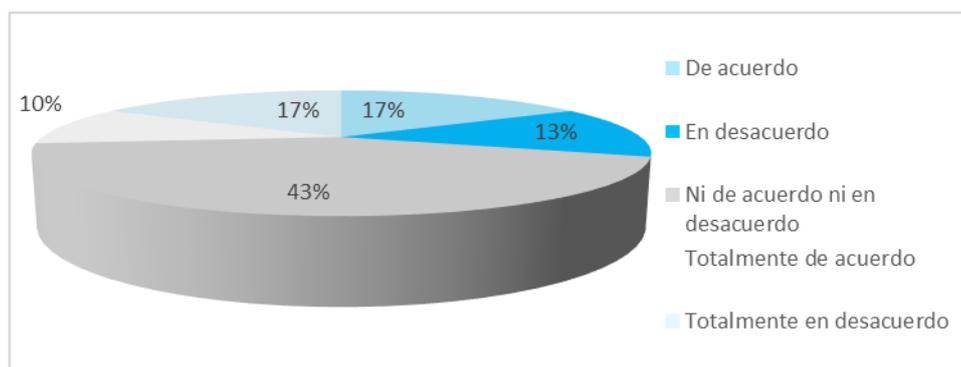


Figura 95. Información necesaria para mejorar su trabajo diario

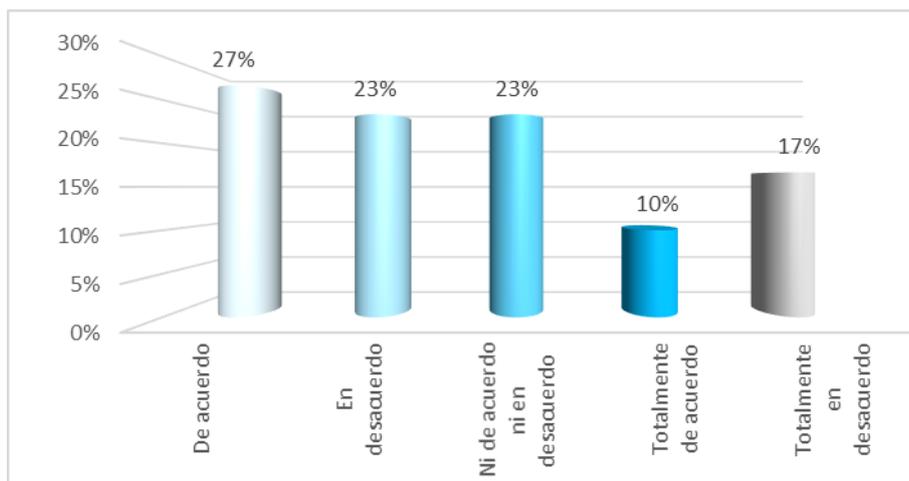
**Análisis e interpretación:** es oportuno señalar que el 43% del personal está ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a aceptar si recibe toda la información que necesita para mejorar su trabajo diario, el 17% señala de acuerdo y totalmente en desacuerdo, el 13% está en desacuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo, en resumidas cuentas, de donde resulta que personal manifiesta indiferencia para reconocer si recibe o no toda la información que necesita (en términos de cantidad y calidad) para mejorar su trabajo diario.

**Su jefe inmediato le alienta a comunicarse e intercambiar lo que aprende durante las diversas actividades de mejora continua con el resto de sus compañeros.**

Tabla 106

*El jefe inmediato alienta a comunicarse e intercambiar lo que aprende*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27%	8	27%	27%
En desacuerdo	23%	7	23%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	73%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	83%
Totalmente en desacuerdo	17%	5	17%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 96. El jefe inmediato alienta a comunicarse e intercambiar lo que aprende*

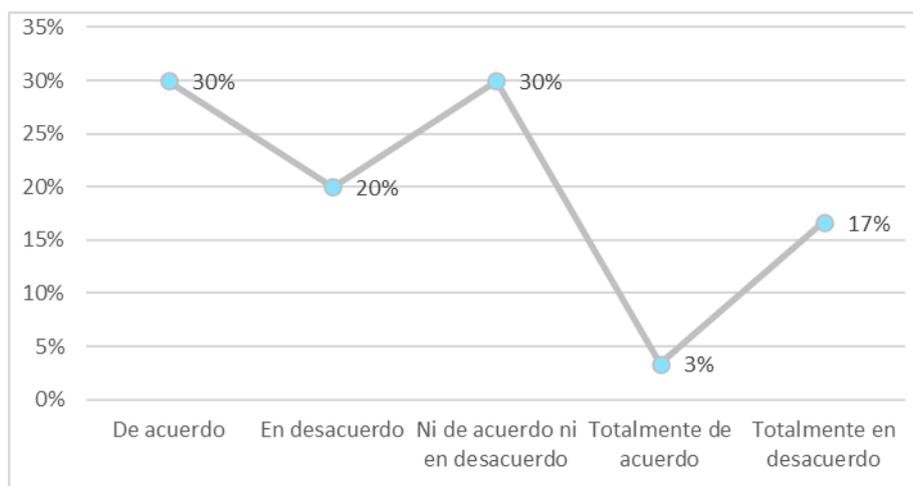
**Análisis e interpretación:** Estos datos fundamentan la opinión de los docentes, personal administrativo y trabajadores, donde el 27% está de acuerdo que, su jefe inmediato los alienta a comunicarse e intercambiar lo que aprende durante las diversas actividades de mejora continua con el resto de sus compañeros, el 23% opina en desacuerdo, así como ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% indica totalmente en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, el resultado de los datos obtenidos corresponde a que el personal está de acuerdo, que su jefe inmediato los alienta a comunicarse e intercambiar lo que aprende durante las diversas actividades de mejora continua con el resto de sus compañeros.

**Cuenta con los medios necesarios para expresar de manera abierta y efectiva sus ideas de mejora.**

Tabla 107

*Medios necesarios para expresar de manera abierta y efectiva las ideas de mejora.*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	30%	9	30%	30%
En desacuerdo	20%	6	20%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	80%
Totalmente de acuerdo	3%	1	3%	83%
Totalmente en desacuerdo	17%	5	17%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 97. Medios necesarios para expresar de manera abierta y efectiva las ideas de mejora.*

**Análisis e interpretación:** respecto a la opinión del personal, el 30% del personal está de acuerdo y el otro 30% manifiesta indecisión en lo referente a contar con los medios necesarios para expresar de manera abierta y efectiva sus ideas de mejora, el 20% indica en desacuerdo, el 17% señala totalmente en desacuerdo y el 3% está totalmente de acuerdo, para simplificar podríamos mencionar que el personal opina que cuenta con los medios necesarios para expresar de manera abierta y efectiva sus ideas de mejora y en la misma proporción manifiestan indecisión.

### **Apoyo organizacional**

**La institución asigna la cantidad necesaria de recursos (energía, tiempo, personas, dinero) para permitir y promover el desarrollo persistente de la mejora continua**

Tabla 108

*Asignación necesaria de recursos para permitir y promover el desarrollo persistente de la mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	17%	5	17%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	77%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	83%
Totalmente en desacuerdo	17%	5	17%	100%
Total general	100%	30	100%	

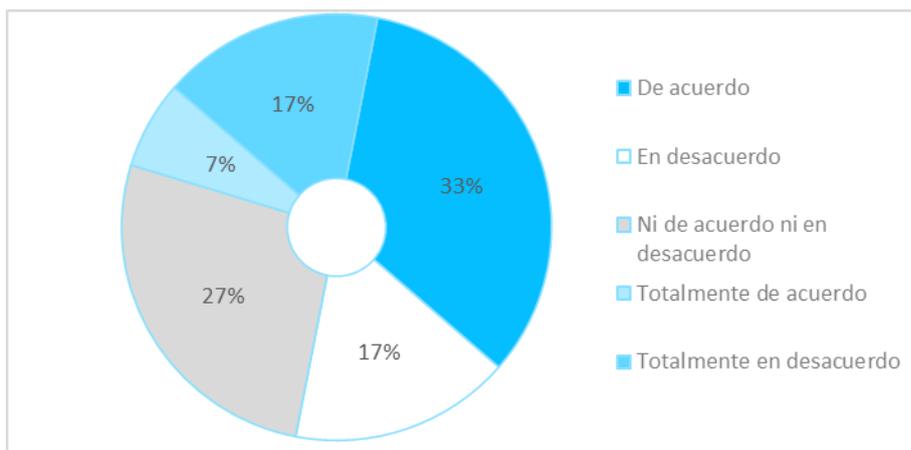


Figura 98. Asignación necesaria de recursos para permitir y promover el desarrollo persistente de la mejora continua

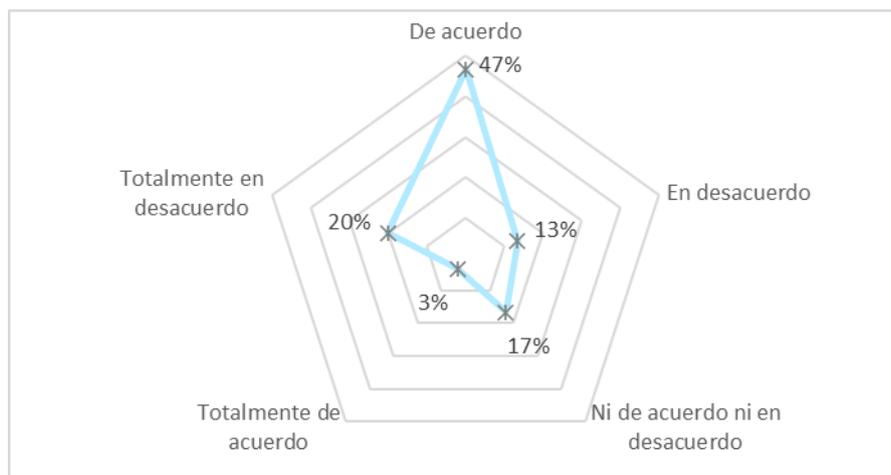
**Análisis e interpretación:** según el análisis, conviene destacar que el 33% de los servidores públicos universitarios están de acuerdo con respecto a, la institución asigna la cantidad necesaria de recursos (energía, tiempo, personas, dinero) para permitir y promover el desarrollo persistente de la mejora continua, el 27% opina ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% está en desacuerdo y con el mismo porcentaje señalan total desacuerdo, el 7% indica totalmente de acuerdo, en conclusión, el personal está de acuerdo que la institución asigna la cantidad necesaria de recursos (energía, tiempo, personas, dinero) para permitir y promover el desarrollo persistente de la mejora continua.

### Las autoridades muestran una participación real en las actividades de mejora al mostrar liderazgo activo y participación en las diferentes actividades

Tabla 109

#### *Liderazgo activo y participación real de las autoridades en actividades de mejora*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	47%	14	47%	47%
En desacuerdo	13%	4	13%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	5	17%	77%
Totalmente de acuerdo	3%	1	3%	80%
Totalmente en desacuerdo	20%	6	20%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 99. Liderazgo activo y participación real de las autoridades en actividades de mejora*

**Análisis e interpretación:** Con respecto a las opciones seleccionadas por los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 47% del personal está de acuerdo, que las autoridades muestran una participación real en las actividades de mejora al mostrar liderazgo activo y participación en las diferentes actividades, el 20% indica total desacuerdo, el 17% muestra indiferencia, el 13% está en desacuerdo y el 3% total acuerdo, por tanto, los resultados indican que la mayor parte del personal considera que las autoridades muestran una participación real en las actividades de mejora al mostrar liderazgo activo y participación en las diferentes actividades

**Todas las autoridades (Rector, Vicerrectores, Decanos, Subdecanos, Directores y Coordinadores) muestran una participación visible en la mejora continua al liderar, guiar y dar seguimiento formal a todas las actividades de mejora continua en su área**

Tabla 110

*Participación visible de las autoridades en la mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%
En desacuerdo	20%	6	20%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	80%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	

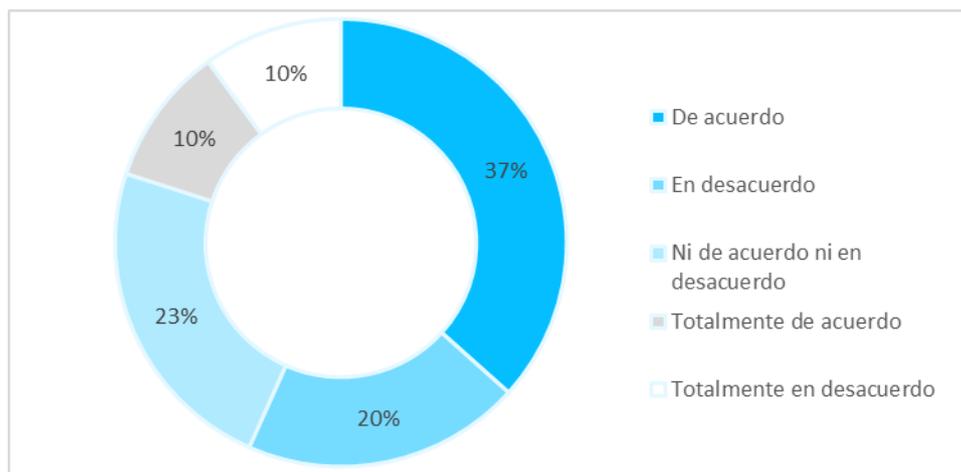


Figura 100. Participación visible de las autoridades en la mejora continua

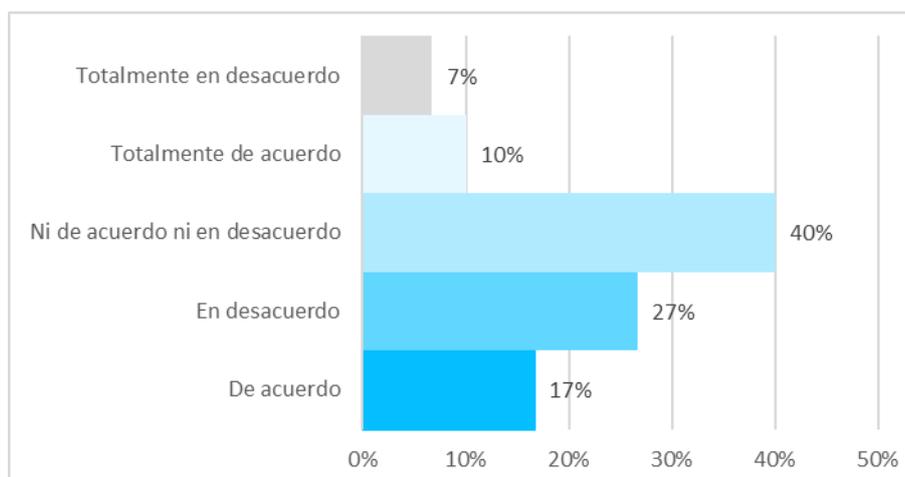
**Análisis e interpretación:** Referente a los resultados obtenidos, el 37% del personal está de acuerdo que, todas las autoridades muestran una participación visible en la mejora continua, el 23% indica indiferencia, el 20% señala en desacuerdo, el 10% de los servidores públicos están totalmente de acuerdo, así como totalmente en desacuerdo, en síntesis, los resultados revelan que las autoridades (Rector, Vicerrectores, Decanos, Subdecanos, Directores y Coordinadores) muestran una participación visible en la mejora continua al liderar, guiar y dar seguimiento formal a todas las actividades de mejora continua en su área.

**Las personas que dirigen todas las actividades de mejora continua muestran una comprensión clara de la mejora continua y ayudan al resto de los empleados a comprender mejor cómo y por qué es importante participar.**

Tabla 111

*Comprensión clara de quienes dirigen actividades de mejora continua y ayuda a los empleados a comprender la importante participar*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	17%	5	17%	17%
En desacuerdo	27%	8	27%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40%	12	40%	83%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 101.* Comprensión clara de quienes dirigen actividades de mejora continua y ayuda a los empleados a comprender la importante participar

**Análisis e interpretación:** En cuanto a los resultados alcanzados, el 40% del personal manifiesta indecisión referentes a la comprensión clara de quienes dirigen actividades de mejora continua y ayuda a los empleados a comprender la importante participar, el 27% está en desacuerdo, el 17% de los servidores están de acuerdo, el 10% totalmente en de acuerdo y el 7% señala total desacuerdo, como resultado de esto se observa una indecisión en la respuesta con respecto a que las personas que dirigen todas las actividades de mejora continua muestran una comprensión clara de la mejora continua y ayudan al resto de los empleados a comprender mejor cómo y por qué es importante participa.

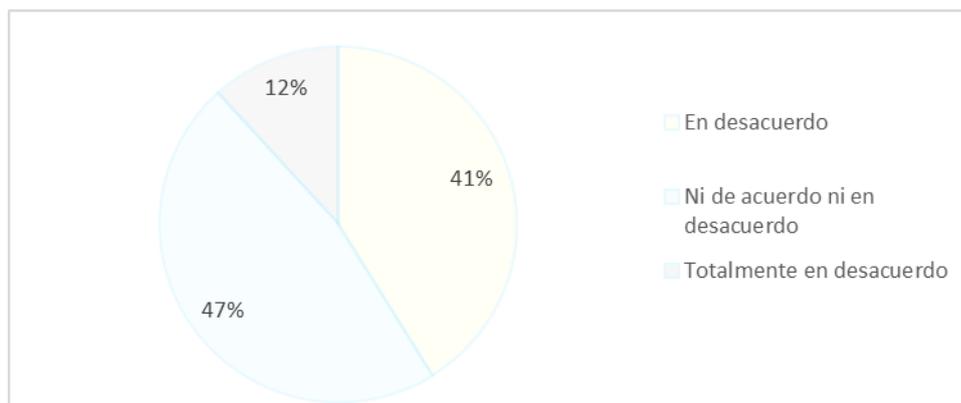
## Entrenamiento

### La capacitación recibida le permite obtener el conocimiento y la confianza suficiente para participar en la mejora continua

Tabla 112

*Conocimiento y la confianza para participar en la mejora continua a través de la capacitación*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	41%	7	41%	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47%	8	47%	88%
Totalmente en desacuerdo	12%	2	12%	100%
Total general	100%	17	100%	



*Figura 102. Conocimiento y la confianza para participar en la mejora continua a través de la capacitación*

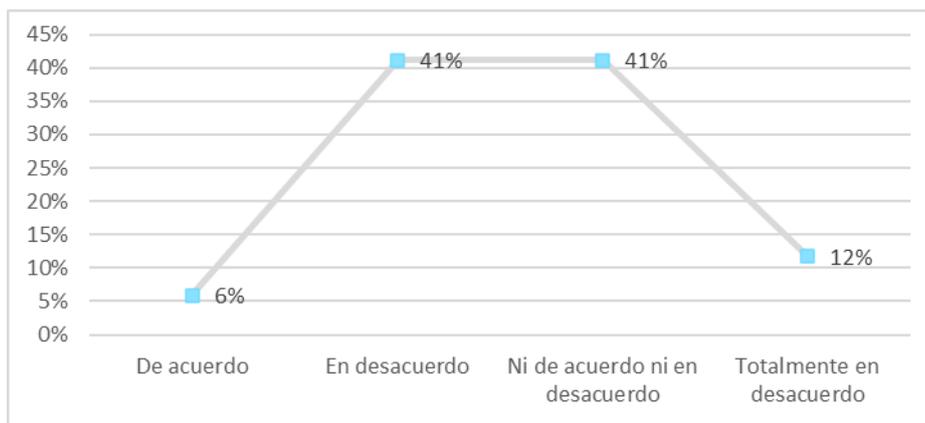
**Análisis e interpretación:** Conforme a los datos obtenidos, el 47% del personal está indeciso en cuanto a la capacitación recibida, la cual les permite obtener el conocimiento y la confianza suficiente para participar en la mejora continua, el 41% está en desacuerdo y el 12% indica totalmente en desacuerdo, con respecto a los resultados obtenidos existe indecisión en la opinión del personal con respecto a, la obtención de conocimiento y la confianza para participar en la mejora continua a través de la capacitación.

**La capacitación recibida le permite comprender mejor los fundamentos de cada una de las actividades y objetivos de la mejora continua que busca la institución**

Tabla 113

*Comprensión de los fundamentos de las actividades y objetivos de la mejora continua mediante la capacitación recibida*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	6%	1	6%	6%
En desacuerdo	41%	7	41%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41%	7	41%	88%
Totalmente en desacuerdo	12%	2	12%	100%
Total general	100%	17	100%	



*Figura 103. Comprensión de los fundamentos de las actividades y objetivos de la mejora continua mediante la capacitación recibida*

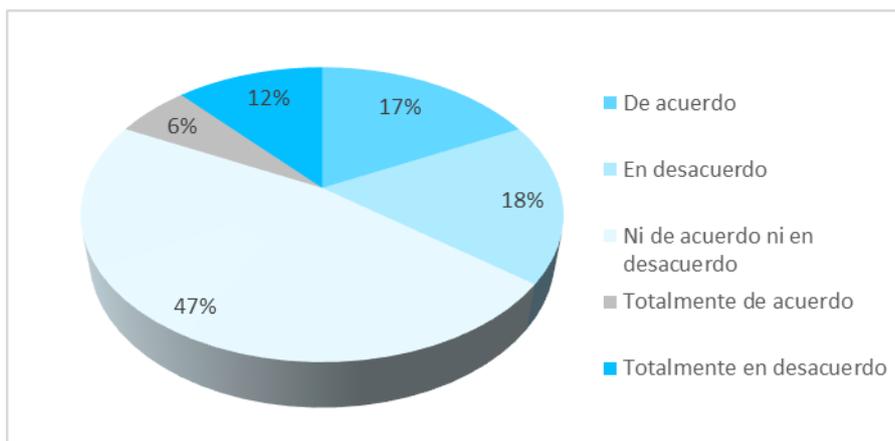
**Análisis e interpretación:** En consonancia con las opiniones de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 41% del personal está en desacuerdo y de la misma manera están indecisos, con respecto a que la capacitación recibida les permite comprender mejor los fundamentos de cada una de las actividades y objetivos de la mejora continua que busca la institución, el 12% indica totalmente en desacuerdo, el 6% está de acuerdo, de acuerdo al análisis el personal manifiesta indecisión y la misma cantidad señala estar en desacuerdo con respecto a que la capacitación recibida les permite comprender mejor los fundamentos de cada una de las actividades y objetivos de la mejora continua que busca la institución.

**La institución le alienta a desarrollar un conjunto de capacidades para que puedan mejorar continuamente su trabajo diario.**

Tabla 114

*Desarrollo de un conjunto de capacidades para mejorar continuamente el trabajo diario mediante el apoyo de la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	18%	7	18%	18%
En desacuerdo	18%	1	18%	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47%	11	47%	82%
Totalmente de acuerdo	6%	3	6%	88%
Totalmente en desacuerdo	12%	2	12%	100%
Total general	100%		100%	



*Figura 104.* Desarrollo de un conjunto de capacidades para mejorar continuamente el trabajo diario mediante el apoyo de la institución

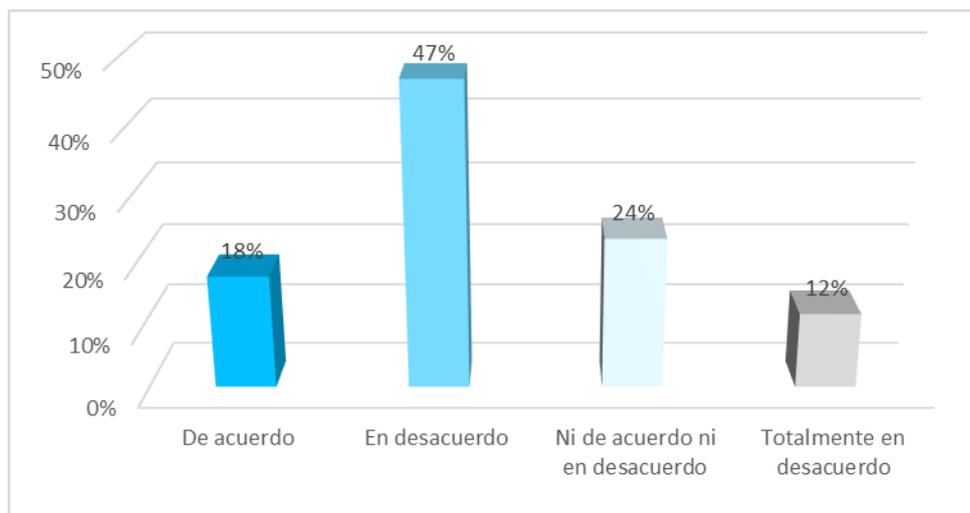
**Análisis e interpretación:** para comprender las opiniones de los encuestados, el 47% manifiesta indiferencia con respecto a, que institución les alienta a desarrollar un conjunto de capacidades para que puedan mejorar continuamente su trabajo diario, el 18% está de acuerdo y el otro 18% está en desacuerdo, el 12% señala totalmente en desacuerdo y 6% totalmente de acuerdo, en consecuencia, los servidores públicos de la institución manifiestan indiferencia referente a que la institución alienta a desarrollar un conjunto de capacidades para que puedan mejorar continuamente su trabajo diario.

**La capacitación de mejora continua recibida es útil para aplicar a su trabajo diario a fin de obtener mejoras reales.**

Tabla 115

Utilidad para aplicar mejoras reales en el trabajo diario mediante la capacitación de mejora continua

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	18%	3	18%	18%
En desacuerdo	47%	8	47%	65%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24%	4	24%	88%
Totalmente en desacuerdo	12%	2	12%	100%
Total general	100%	17	100%	



*Figura 105. Utilidad para aplicar mejoras reales en el trabajo diario mediante la capacitación de mejora continua*

**Análisis e interpretación:** En contraste con las opiniones del personal docente, administrativos y trabajadores, el 47% del personal está en desacuerdo con respecto a la pregunta formulada, el 24% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18% está de acuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo, de manera que la mayor parte de los servidores públicos universitarios están en desacuerdo, al reconocer la utilidad para aplicar mejoras reales en el trabajo diario mediante la capacitación de mejora continua recibida

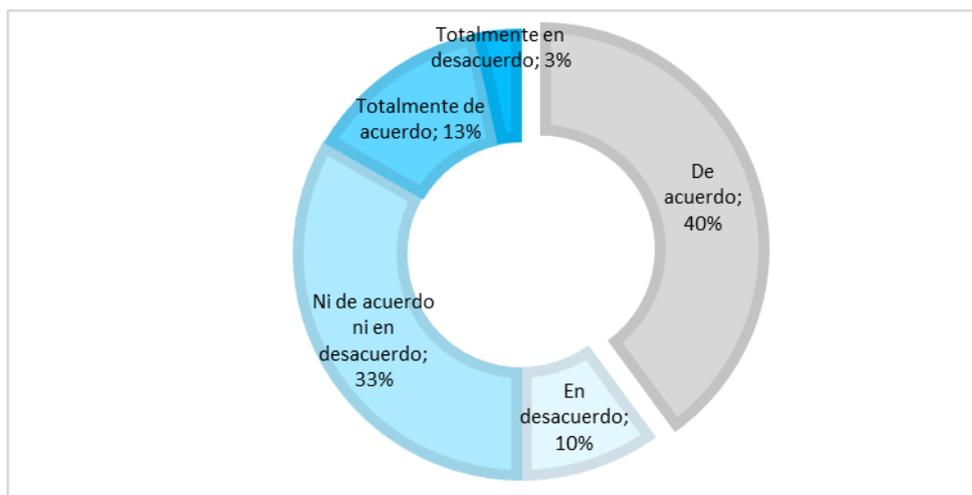
### **Metodología de mejora continua**

**Está plenamente consciente de todas las prácticas, técnicas y herramientas utilizadas para llevar a cabo todas las actividades de mejora continua dentro de su lugar de trabajo.**

Tabla 116

*Conocimiento de todas las prácticas, técnicas y herramientas utilizadas en el lugar de trabajo para la mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	10%	3	10%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	83%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	
Total general	100%	30	100%	



*Figura 106.* Conocimiento de todas las prácticas, técnicas y herramientas utilizadas en el lugar de trabajo para la mejora continua

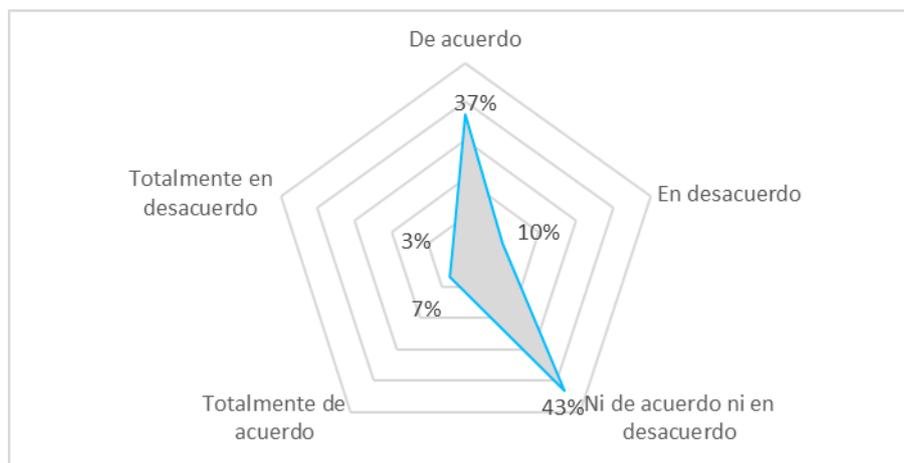
**Análisis e interpretación:** Acorde con las opiniones del personal que labora en la institución, el 40% del personal manifiesta que está de acuerdo con el conocimiento de todas las prácticas, técnicas y herramientas utilizadas en el lugar de trabajo para la mejora continua, el 33% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% totalmente de acuerdo, el 10% señala en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, de este modo resulta que el personal está de acuerdo y plenamente consciente de todas las prácticas, técnicas y herramientas utilizadas para llevar a cabo todas las actividades de mejora continua dentro de su lugar de trabajo.

**El conjunto de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas son ágiles, dinámicas y efectivas.**

Tabla 117

Prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas son ágiles, dinámicas y efectivas

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%
En desacuerdo	10%	3	10%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43%	13	43%	90%
Totalmente de acuerdo	7%	2	7%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



**Figura 107.** Prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas son ágiles, dinámicas y efectivas

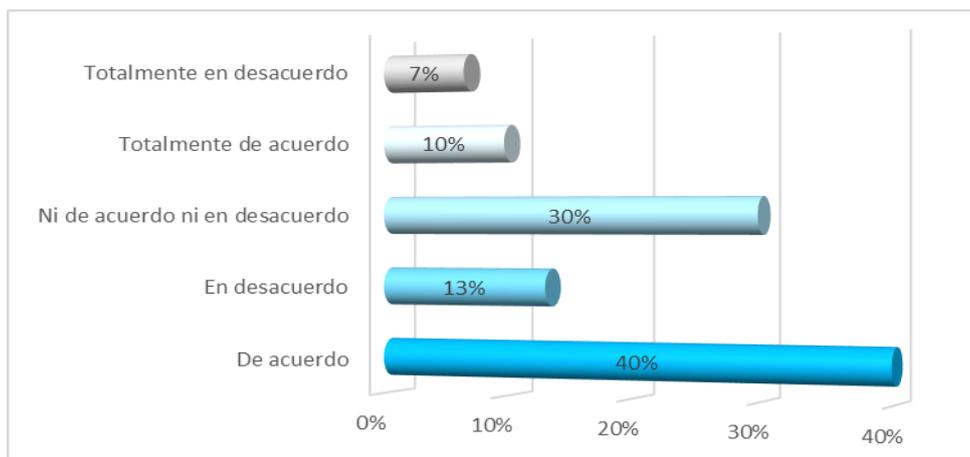
**Análisis e interpretación:** Con respecto al análisis, el 43% del personal manifiesta indecisión con respecto a, el conjunto de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas son ágiles, dinámicas y efectivas, el 37% está de acuerdo, el 10% señala en desacuerdo, el 7% totalmente de acuerdo y el 3% totalmente de acuerdo, según los resultados la mayor parte del personal opina de forma indiferente en cuanto a la agilidad, dinámica y eficiencia de las prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas.

**Las técnicas de resolución de problemas utilizadas dentro de la institución son útiles para lograr mejoras sostenibles a largo plazo en su lugar de trabajo**

Tabla 118

*Utilidad de técnicas de resolución de problemas para el logro de mejoras sostenibles*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	13%	4	13%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	83%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 108.* Utilidad de técnicas de resolución de problemas para el logro de mejoras sostenibles

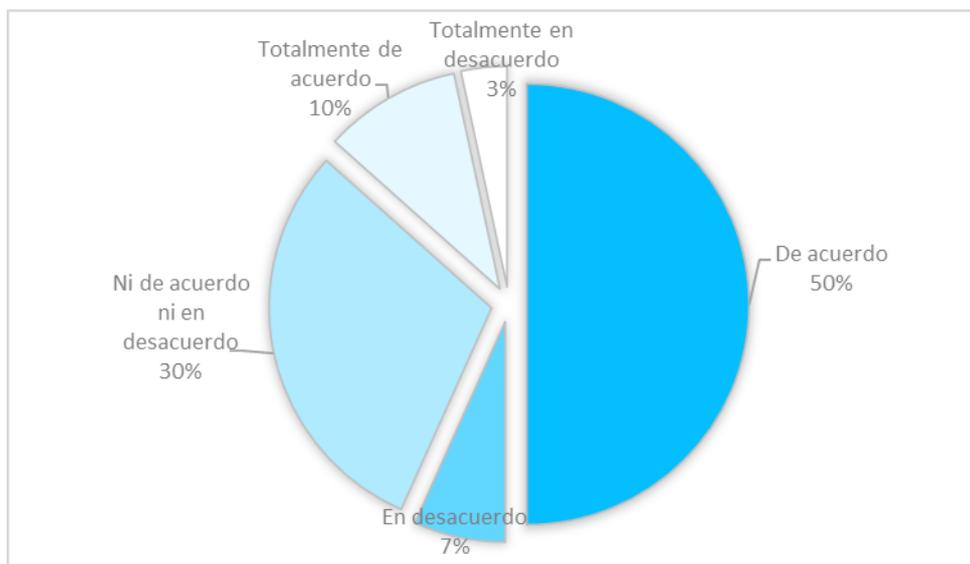
**Análisis e interpretación:** En contraste con las opiniones del personal docente, administrativos y trabajadores, el 40% del personal está de acuerdo con la utilidad de técnicas de resolución de problemas para el logro de mejoras sostenibles en el lugar de trabajo, el 30% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% señala en desacuerdo, el 10% está totalmente de acuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo, de manera que la mayor parte está de acuerdo con las técnicas de resolución de problemas utilizadas dentro de la institución, las cuales son útiles para lograr mejoras sostenibles a largo plazo en su lugar de trabajo.

**El conjunto de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas para la gestión diaria de las actividades de mejora continua son útiles para identificar rutinas que permitan mejores hábitos de trabajo.**

Tabla 119

*Identificación de rutinas para mejorar los hábitos de trabajo mediante el uso de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	50%	15	50%	50%
En desacuerdo	7%	2	7%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	9	30%	87%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



**Figura 109.** Identificación de rutinas para mejorar los hábitos de trabajo mediante el uso de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua

**Análisis e interpretación:** Acorde con las opiniones del personal que labora en la institución, el 50% del personal manifiesta que está de acuerdo con, el conjunto de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas para la gestión diaria de las actividades de mejora continua, las cuales son útiles para identificar rutinas que permitan mejores hábitos de trabajo, el 30% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% señala totalmente de acuerdo, el 7% está en desacuerdo y el 3% manifiesta total desacuerdo, de este modo resulta que el personal está de acuerdo con, la identificación de rutinas para mejorar los hábitos de trabajo mediante el uso de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua gestionadas diariamente.

### **Autoconfianza**

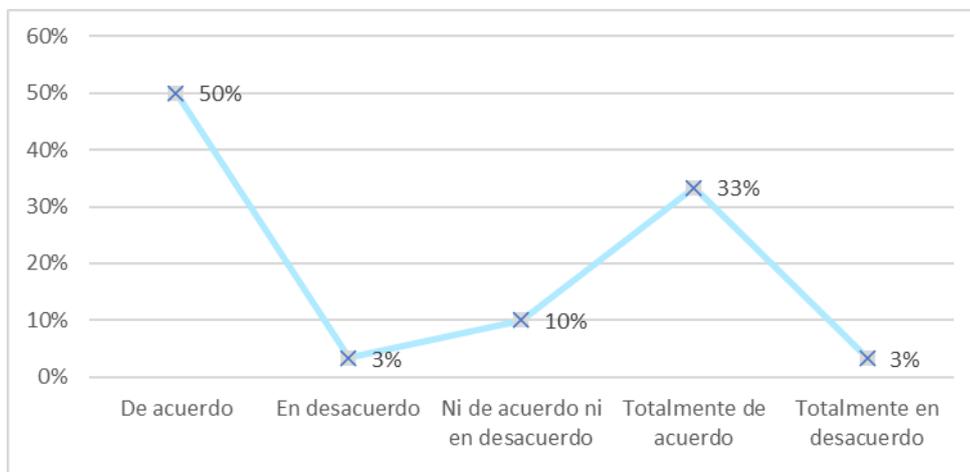
**Se siente capaz de completar las diferentes actividades de mejora continua en su lugar de trabajo de manera autónoma.**

Tabla 120

*Competencia para completar las diferentes actividades de mejora continua en el lugar de trabajo de manera autónoma*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	50%	15	50%	50%
En desacuerdo	3%	1	3%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	3	10%	63%

Totalmente de acuerdo	33%	10	33%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 110. Competencia para completar las diferentes actividades de mejora continua en el lugar de trabajo de manera autónoma*

**Análisis e interpretación:** Con respecto al análisis, el 50% del personal está de acuerdo, conforme a que se sienten capaz de completar las diferentes actividades de mejora continua en su lugar de trabajo de manera autónoma, el 33% indica totalmente de acuerdo, el 10% señala ni de acuerdo no en desacuerdo, el 3% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, según los resultados la mayor parte del personal está de acuerdo y opinan que cuentan con la competencia para completar las diferentes actividades de mejora continua en el lugar de trabajo de manera autónoma.

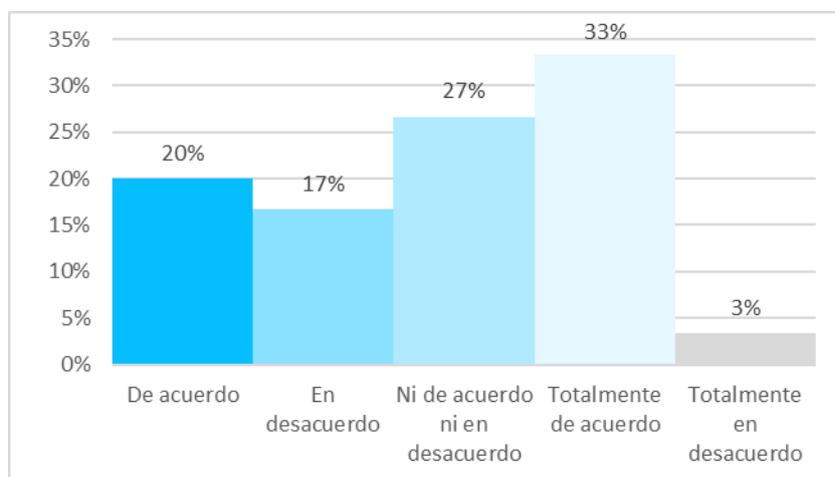
**Confía en que puede pedir ayuda a otro compañero o a su propio jefe inmediato cada vez que se atasca en medio de una implementación de mejora continua.**

Tabla 121

*Confianza para solicitar ayuda a otro compañero o a su propio jefe inmediato cada vez que se atasca en medio de una implementación de mejora continua.*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	20%	6	20%	20%
En desacuerdo	17%	5	17%	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	63%
Totalmente de acuerdo	33%	10	33%	97%

Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 111.* Confianza para solicitar ayuda a otro compañero o a su propio jefe inmediato cada vez que se atasca en medio de una implementación de mejora continua

**Análisis e interpretación:** En definitiva, el 33% del personal manifiesta total acuerdo con la confianza que poseen para pedir ayuda a otro compañero o a su propio jefe inmediato cada vez que se atasca en medio de una implementación de mejora continua, el 27% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala en desacuerdo, el 17% está en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, según los resultados el personal está totalmente de acuerdo en cuanto a la confianza que ostenta para pedir ayuda a otro compañero o a su propio jefe inmediato cada vez que se atasca en medio de una implementación de mejora continua.

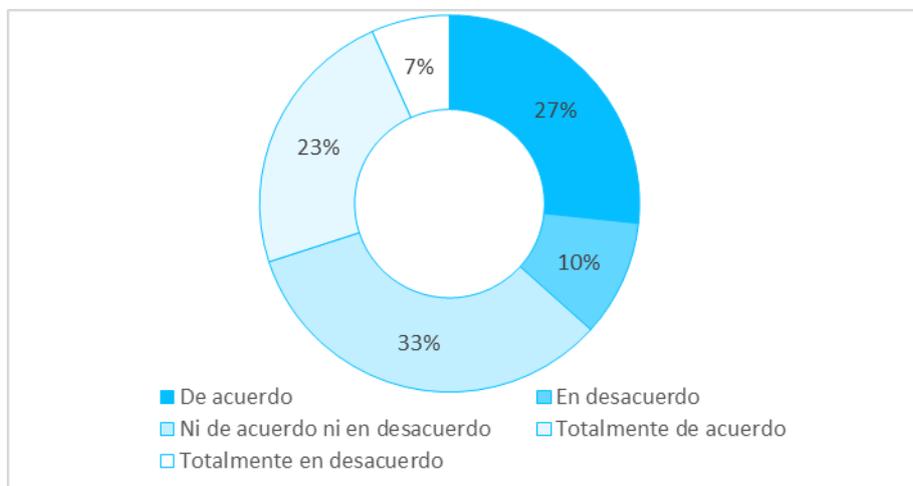
**Cuenta con ayudas visuales y escritas necesarias para completar las diferentes actividades de mejora continua realizadas en su lugar de trabajo.**

Tabla 122

*Ayudas visuales y escritas necesarias para completar las diferentes actividades de mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27%	8	27%	27%
En desacuerdo	10%	3	10%	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	70%

Totalmente de acuerdo	23%	7	23%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100,00%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 112. Ayudas visuales y escritas necesarias para completar las diferentes actividades de mejora continua*

**Análisis e interpretación:** con respecto a la opinión seleccionada por el personal, el 33% de los servidores públicos universitarios están indecisos con base a la pregunta formulada, sobre contar con ayudas visuales y escritas necesarias para completar las diferentes actividades de mejora continua realizadas en su lugar de trabajo, el 27% están de acuerdo, el 23% señala totalmente de acuerdo, el 10% manifiesta en desacuerdo y 7% totalmente en desacuerdo, al respecto la mayor parte del personal opina con indiferencia con respecto a poseer ayudas visuales y escritas necesarias para completar las diferentes actividades de mejora continua realizadas en su lugar de trabajo.

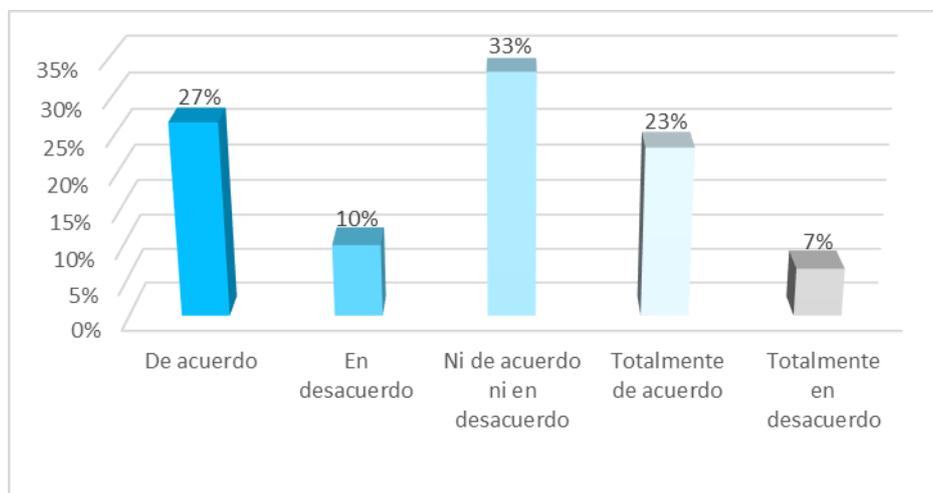
**Se siente seguro que cuenta con suficiente tiempo durante las horas de trabajo para completar las diversas actividades de mejora continua propuestas para su lugar de trabajo**

Tabla 123

*Tiempo suficiente para completar las actividades de mejora continua su lugar de trabajo*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27%	8	27%	27%
En desacuerdo	10%	3	10%	37%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	10	33%	70%
Totalmente de acuerdo	23%	7	23%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100,00%	30	100%	



*Figura 113.* Tiempo suficiente para completar las actividades de mejora continua su lugar de trabajo

**Análisis e interpretación:** en concordancia con la opinión del personal, el 33% manifiesta indiferencia en cuanto a contar con el tiempo suficiente para completar las actividades de mejora continua su lugar de trabajo, el 27% está de acuerdo, el 23% señala totalmente de acuerdo, el 10% indica en desacuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo, según los resultados obtenidos la mayor parte del personal opina de manera indecisa con respecto a sentirse seguro que cuenta con el suficiente tiempo durante las horas de trabajo para completar las diversas actividades de mejora continua propuestas para en su lugar de trabajo.

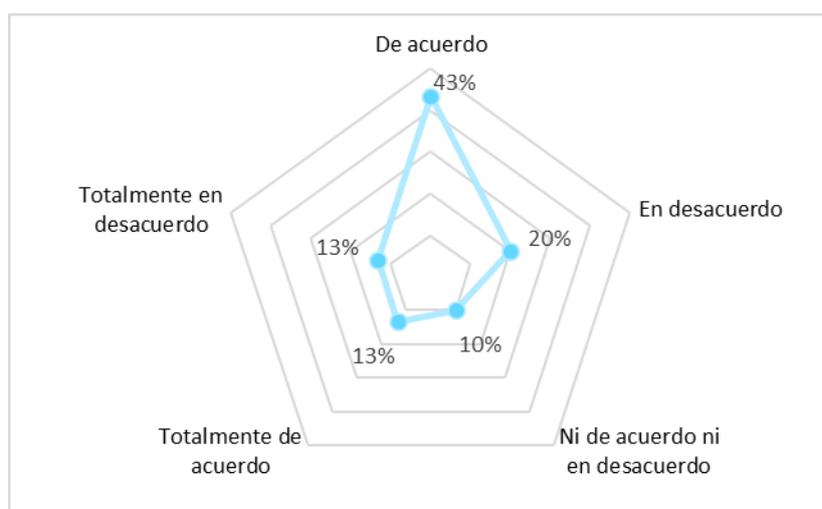
### **Empoderamiento**

**La institución promueve oportunidades reales para que los docentes, personal administrativo, trabajadores y estudiantes participen en la mejora continua dotándoles todos los recursos necesarios (materiales, herramientas, información, tiempo).**

Tabla 124

*Dotación de recursos necesarios para participar en la mejora continua y promover oportunidades reales a la comunidad universitaria*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	13	43%	43%
En desacuerdo	20%	6	20%	63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	3	10%	73%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	87%
Totalmente en desacuerdo	13%	4	13%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 114.* Dotación de recursos necesarios para participar en la mejora continua y promover oportunidades reales a la comunidad universitaria

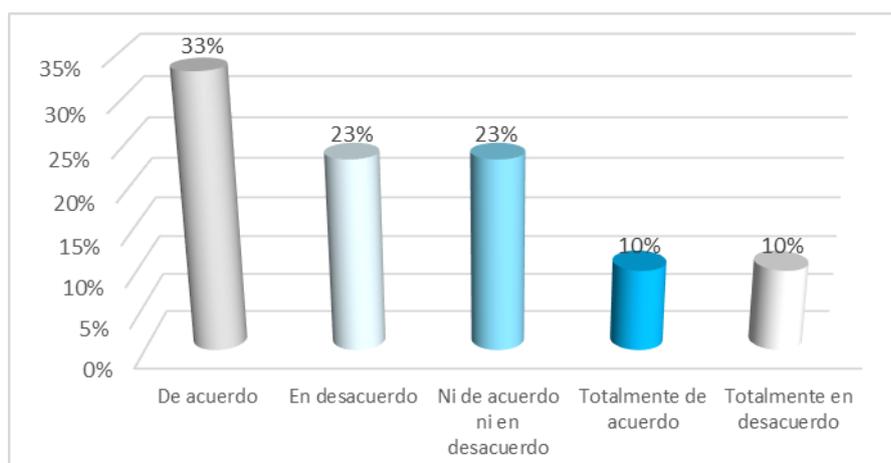
**Análisis e interpretación:** según el análisis realizado, el 43% del personal está de acuerdo que la institución dota recursos necesarios para participar en la mejora continua y promover oportunidades reales a la comunidad universitaria, el 20% señala en desacuerdo, el 13% indica totalmente en desacuerdo y con el mismo porcentaje el personal está totalmente de acuerdo, el 10% manifiesta indecisión, donde los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte está de acuerdo que la institución promueve oportunidades reales para que los docentes, personal administrativo, trabajadores y estudiantes para que participen en la mejora continua, dotándoles todos los recursos necesarios (materiales, herramientas, información, tiempo).

**La institución los alienta a dirigir actividades de mejora continua dentro de su lugar de trabajo.**

Tabla 125

*Actividades de mejora continua en el lugar de trabajo promovidas por la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	23%	7	23%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	7	23%	80%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 115. Actividades de mejora continua en el lugar de trabajo promovidas por la institución*

**Análisis e interpretación:** con base en los datos obtenidos, el 33% del personal está de acuerdo que, las actividades de mejora continua en el lugar de trabajo son promovidas por la institución, el 23% señala desacuerdo e indiferencia con respecto a la pregunta formulada, el 10% indica total desacuerdo, así como el otro 10% manifiesta totalmente de acuerdo, como resultado de los datos, la mayor parte del personal está de acuerdo que, la institución los alienta a dirigir actividades de mejora continua dentro de su lugar de trabajo.

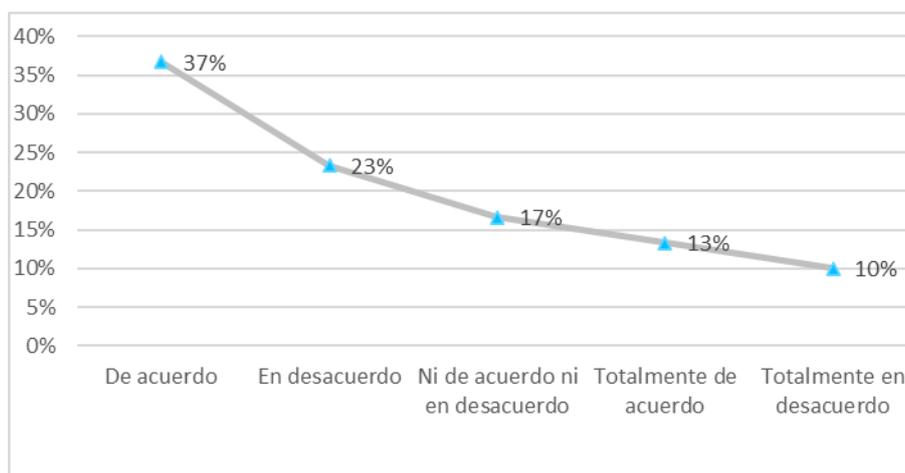
**La institución los alienta a participar en la toma de decisiones sobre las actividades de mejora continua que desarrollan en su lugar de trabajo.**

Tabla 126

*Participación en la toma de decisiones sobre las actividades de mejora continua promovidas por la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%

En desacuerdo	23%	7	23%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	5	17%	77%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 116.* Participación en la toma de decisiones sobre las actividades de mejor continua promovidas por la institución

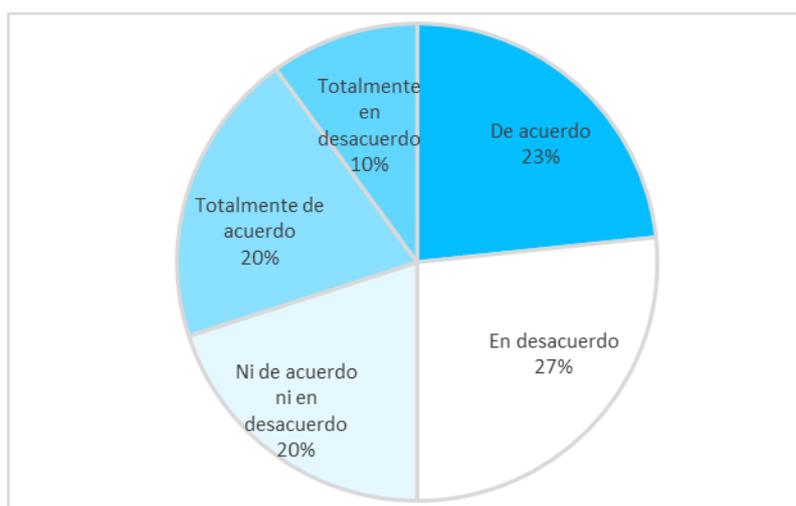
**Análisis e interpretación:** Conforme a la opinión de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 37% del personal está de acuerdo con la participación en la toma de decisiones sobre las actividades de mejora continua promovidas por la institución, el 23% señala en desacuerdo, el 17% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% indica totalmente de acuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo, de esto se deduce que el personal está de acuerdo que la institución los alienta a participar en la toma de decisiones sobre las actividades de mejora continua que desarrollan en su lugar de trabajo.

**Las autoridades llevan a cabo actividades suficientes dentro de la mejora continua para reunir las opiniones y criterios de los docentes, personal administrativo, trabajadores y estudiantes sobre posibles oportunidades de mejora.**

Tabla 127

*Actividades suficientes dentro de la mejora continua llevada a cabo por las autoridades para reunir las opiniones y criterios de la comunidad universitaria sobre posibles oportunidades de mejora.*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	23%	7	23%	23%
En desacuerdo	27%	8	27%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	70%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 117.* Actividades suficientes dentro de la mejora continua llevada a cabo por las autoridades para reunir las opiniones y criterios de la comunidad universitaria sobre posibles oportunidades de mejora.

**Análisis e interpretación:** referente a los resultados obtenidos, el 27% del personal está en desacuerdo, que las autoridades llevan a cabo actividades suficientes dentro de la mejora continua para reunir las opiniones y criterios de la comunidad universitaria sobre posibles oportunidades de mejora, el 23% está de acuerdo, el 20% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo y con el mismo porcentaje indican total acuerdo, el 10% manifiesta total desacuerdo, de este análisis se deduce que el personal está en desacuerdo con respecto a que, las autoridades llevan a cabo actividades suficientes dentro de la mejora continua para reunir las opiniones y criterios de los docentes, personal administrativo, trabajadores y estudiantes sobre posibles oportunidades de mejora.

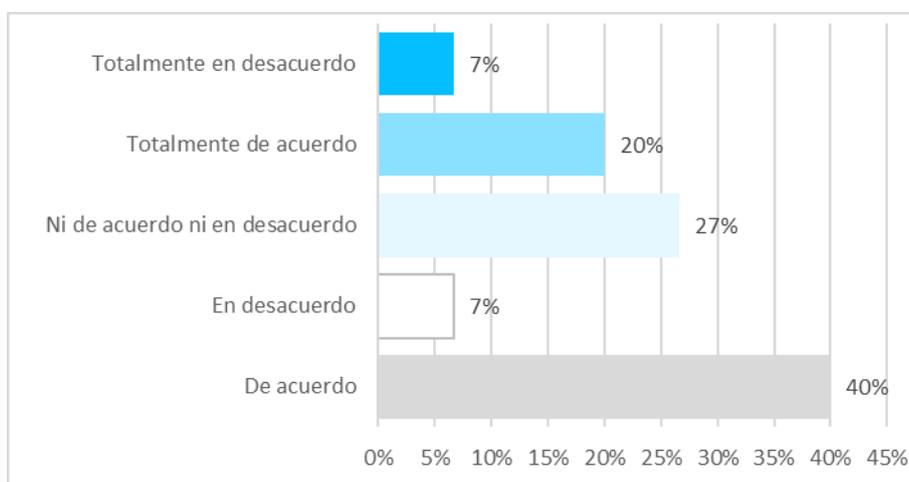
### **Influencia social**

**Su jefe inmediato piensa positivamente sobre usted participando en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.**

Tabla 128

*Jefe inmediato piensa positivamente sobre la participación de sus colaboradores en las diversas actividades de mejora continua.*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	7%	2	7%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	73%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 118. Jefe inmediato piensa positivamente sobre la participación de sus colaboradores en las diversas actividades de mejora continua.*

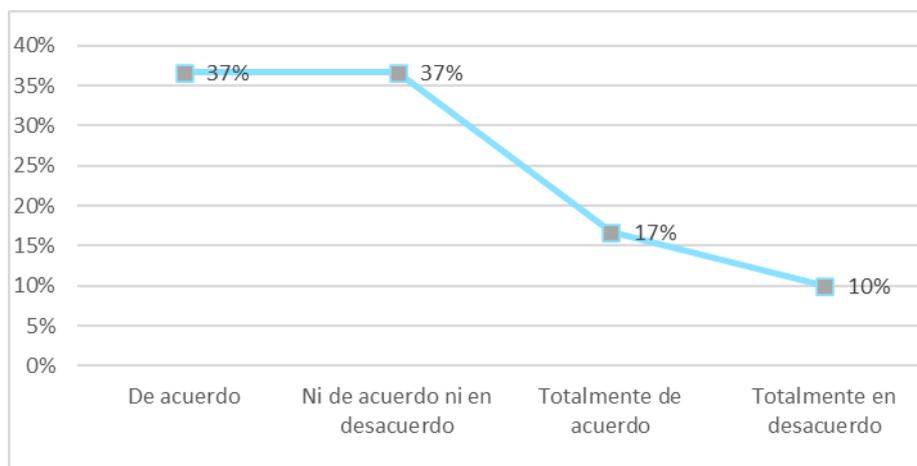
**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 40% del personal está de acuerdo que, su jefe inmediato piensa positivamente sobre la participación de ellos en las diversas actividades de mejora continua, el 27% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala total acuerdo, el 7% opina en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en conclusión, los servidores públicos universitarios están de acuerdo que, su jefe inmediato piensa positivamente sobre ellos participando en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.

**Las autoridades piensan positivamente sobre su participación en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.**

Tabla 129

*Pensamiento positivo de las autoridades sobre la participación de sus colaboradores en actividades de mejora continua.*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37%	11	37%	73%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 119.* Pensamiento positivo de las autoridades sobre la participación de sus colaboradores en actividades de mejora continua.

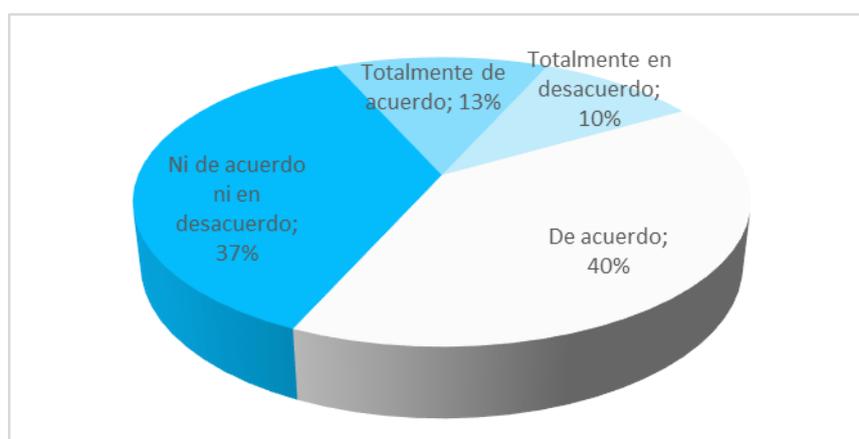
**Análisis e interpretación:** conviene subrayar el análisis del test, en el mismo se observa el 37% del personal está de acuerdo y con el mismo porcentaje indican indecisión referente al pensamiento positivo de las autoridades sobre la participación de ellos en actividades de mejora continua, el 17% indica total acuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, de lo expuesto se concluye que, el personal manifiesta indecisión, así como estar de acuerdo con respecto a que, las autoridades piensan positivamente sobre su participación en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.

**La red de apoyo de la autoridad (personas que apoyan y brindan asesoramiento durante los momentos difíciles) piensan positivamente de su participación en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.**

Tabla 130

*Pensamiento positivo de la red de apoyo de la autoridad sobre la participación del personal en actividades de mejora continua.*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37%	11	37%	77%
Totalmente de acuerdo	13%	4	13%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 120.* Pensamiento positivo de la red de apoyo de la autoridad sobre la participación del personal en actividades de mejora continua.

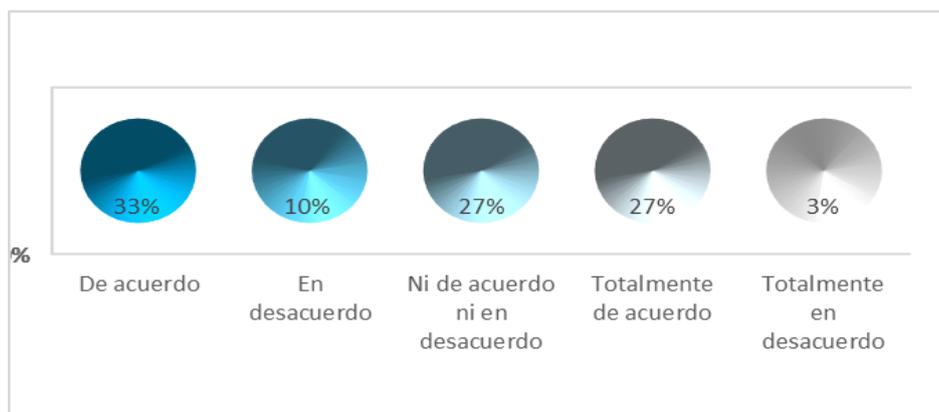
**Análisis e interpretación:** teniendo en cuenta la opinión del personal docente, administrativo y trabajadores, el 40% del personal está de acuerdo que, la red de apoyo de la autoridad piensan positivamente de la participación de los servidores públicos universitarios en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo, el 37% manifiesta indiferencia, el 13% señala totalmente de acuerdo y el 10% indica total desacuerdo, conforme a los datos obtenidos el personal está de acuerdo, en proporción a que, la red de apoyo de la autoridad (personas que apoyan y brindan asesoramiento durante los momentos difíciles) piensan positivamente de la participación de docentes, administrativos y trabajadores en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.

**Su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo lo motivan a participar en las diversas actividades de mejora continua a través de su propio esfuerzo y comportamiento.**

Tabla 131

*Motivación a participar en las diversas actividades de mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	10%	3	10%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	70%
Totalmente de acuerdo	27%	8	27%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 121. Motivación a participar en las diversas actividades de mejora continua*

**Análisis e interpretación:** a partir del análisis de los datos, el 33% del personal está de acuerdo con la motivación por parte de los Jefes Inmediatos y compañeros para participar en las diversas actividades de mejora continua, el 27% indica totalmente de acuerdo e indecisión, el 10% señala en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, de lo analizado se deduce que los servidores públicos universitarios están de acuerdo que los Jefe inmediato y sus compañeros de trabajo los motivan a participar en las diversas actividades de mejora continua a través de su propio esfuerzo y comportamiento.

**Satisfacción laboral**

**Cuenta con un buen ambiente de trabajo donde desempeña sus funciones.**

Tabla 132

*Buen ambiente de trabajo para el desempeño de funciones*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	47%	14	47%	47%

En desacuerdo	10%	3	10%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	77%
Totalmente de acuerdo	20%	6	20%	97%
Totalmente en desacuerdo	3%	1	3%	100%
Total general	100%	30	100%	



Figura 122. Buen ambiente de trabajo para el desempeño de funciones

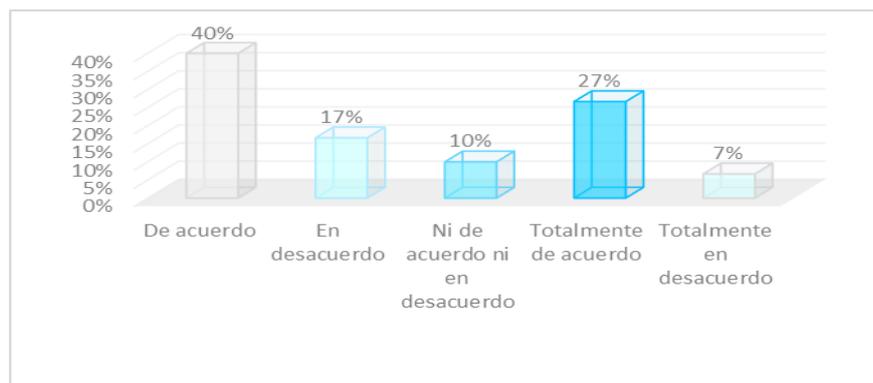
**Análisis e interpretación:** echemos una mirada a los datos obtenidos del test aplicado, el 47% del personal está de acuerdo y opina que existe un buen ambiente de trabajo para el desempeño de funciones, el 20% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala totalmente de acuerdo, el 17% indica en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo, de este modo los servidores públicos universitarios están de acuerdo que la institución cuenta con un buen ambiente de trabajo para desempeñar las funciones.

#### **Su jefe inmediato le muestra respeto, confianza y valora sus opiniones y su trabajo**

Tabla 133

*Los jefes inmediatos muestran respeto, confianza y valoran las opiniones y trabajo de sus colaboradores*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	17%	5	17%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	3	10%	67%
Totalmente de acuerdo	27%	8	27%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 123.* Los jefes inmediatos muestran respeto, confianza y valoran las opiniones y trabajo de sus colaboradores

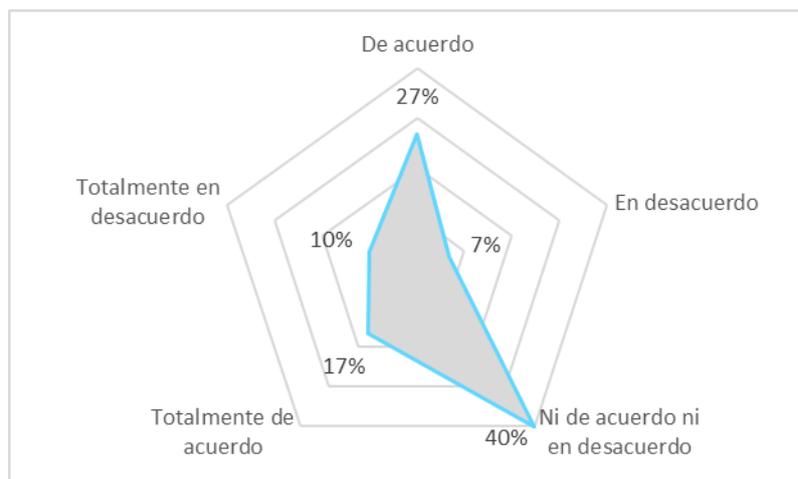
**Análisis e interpretación:** es oportuno señalar que el 40% de los servidores públicos universitarios están de acuerdo y opinan que su jefe inmediato les muestra respeto, confianza y valora sus opiniones y su trabajo, el 27% indica total acuerdo, el 17% señala en desacuerdo, el 10% está indeciso y el 7% manifiesta total desacuerdo, en resumidas cuentas, de donde resulta que existe un nivel alto del personal que está de acuerdo que sus jefes inmediatos muestran respeto, confianza y valoran las opiniones y trabajo de sus colaboradores.

**Se siente satisfecho con la forma en que se organiza la carga de trabajo y las responsabilidades en su área de trabajo.**

Tabla 134

*Satisfacción con la forma en que se organiza la carga de trabajo y las responsabilidades*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27%	8	27%	27%
En desacuerdo	7%	2	7%	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40%	12	40%	73%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%
Total general	100%	30	100%	



**Figura 124.** Satisfacción con la forma en que se organiza la carga de trabajo y las responsabilidades

**Análisis e interpretación:** Estos datos fundamentan la opinión de los docentes, administrativos y trabajadores, donde el 40% del personal manifiesta indiferencia, con respecto a la satisfacción con la forma en que se organiza la carga de trabajo y las responsabilidades en el área de trabajo, el 27% indica de acuerdo, el 17% señala totalmente de acuerdo, el 10% está en total desacuerdo y el 7% opina en desacuerdo, el resultado de los datos obtenidos corresponde a que el personal opina con indiferencia, en razón de sentir satisfacción con la forma en que se organiza la carga de trabajo y las responsabilidades en el área de trabajo.

**Siente que pertenece a la institución para la que trabaja y se siente responsable de sus propios procesos.**

Tabla 135

*Sentimiento de pertenencia con la institución y responsabilidad de procesos*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	3%	1	3%	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	63%
Totalmente de acuerdo	37%	11	37%	100%
Total general	100%	30	100%	

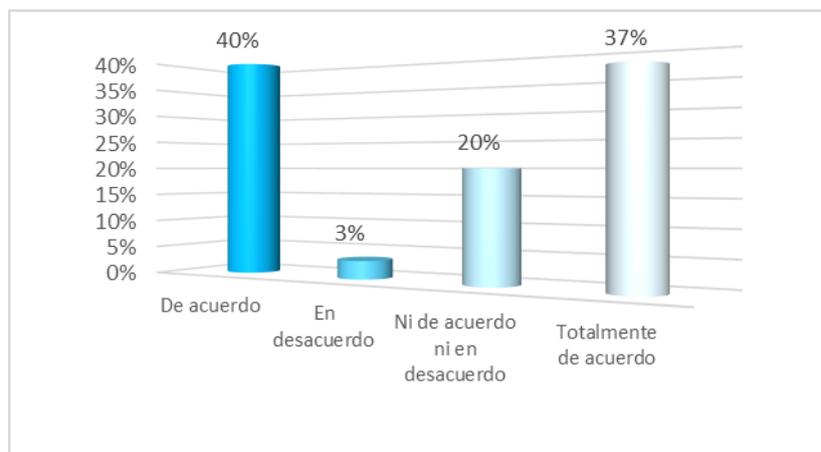


Figura 125. Sentimiento de pertenencia con la institución y responsabilidad de procesos

**Análisis e interpretación:** respecto a la opinión de los servidores públicos universitarios, el 40% del personal está de acuerdo con el sentimiento de pertenencia institucional que poseen y el sentimiento de responsabilidad de procesos, el 37% indica totalmente de acuerdo, el 20% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% está en desacuerdo, para simplificar podríamos decir que la mayor parte del personal está de acuerdo con el sentimiento de pertenencia a la institución para la que trabaja y la responsabilidad que tiene con sus propios procesos

**Se siente satisfecho con las condiciones generales de trabajo (salud y seguridad, ergonomía, confort físico, limpieza, entre otros).**

Tabla 136

*Satisfacción con las condiciones generales de trabajo*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	13%	4	13%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	6	20%	73%
Totalmente de acuerdo	27%	8	27%	100%
Total general	100%	30	100%	

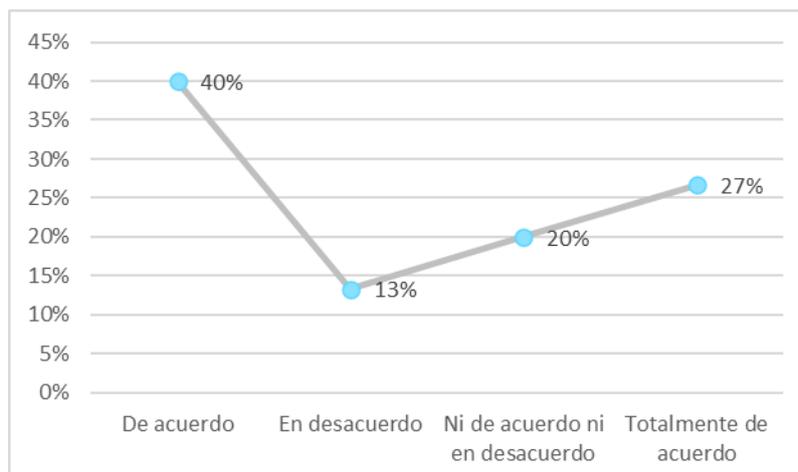


Figura 126. Satisfacción con las condiciones generales de trabajo

**Análisis e interpretación:** con respecto a la opinión seleccionada por el personal, el 40% están de acuerdo con la satisfacción que les genera las condiciones generales de trabajo, el 20% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% está totalmente de acuerdo y el 13% señala en desacuerdo, al respecto la mayor parte de los servidores públicos universitarios están de acuerdo y sienten satisfacción con las condiciones generales de trabajo (salud y seguridad, ergonomía, confort físico, limpieza, entre otros).

**Se siente satisfecho con los términos de su contrato (pago, flexibilidad de horario de trabajo, estabilidad laboral)**

Tabla 137

*Satisfacción con los términos del contrato*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	50%	15	50%	50%
En desacuerdo	3%	1	3%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%	4	13%	67%
Totalmente de acuerdo	33%	10	33%	100%
Total general	100%	30	100%	

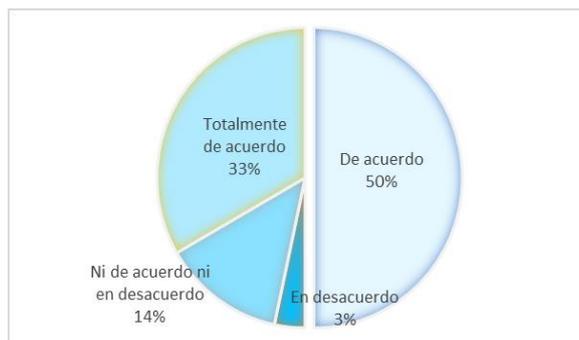


Figura 127. Satisfacción con los términos del contrato

**Análisis e interpretación:** en concordancia con la opinión de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 50% del personal está de acuerdo en cuanto a satisfacción que sienten con los términos del contrato, el 33% está totalmente de acuerdo, 14% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3% en desacuerdo, según los resultados obtenidos la mayor parte del personal está de acuerdo y manifiesta un sentimiento de satisfacción con los términos de contrato (pago, flexibilidad de horario de trabajo, estabilidad laboral).

**Siente que su trabajo diario le ayuda a lograr un crecimiento personal y profesional.**

Tabla 138

*Sentimiento de crecimiento personal y profesional a través del trabajo diario*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%
En desacuerdo	3%	1	3%	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	67%
Totalmente de acuerdo	33%	10	33%	100%
Total general	100%	30	100%	

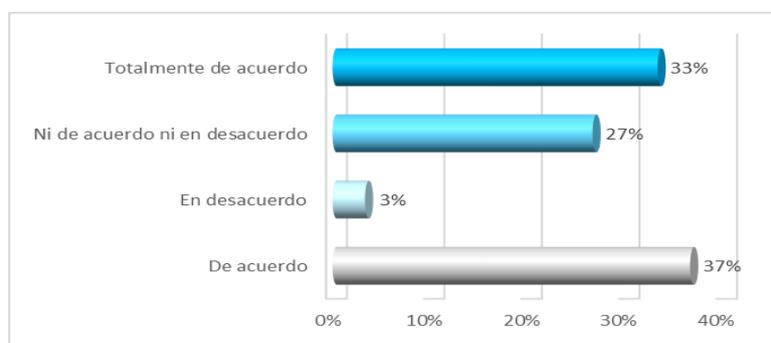


Figura 128. Sentimiento de crecimiento personal y profesional a través del trabajo diario

**Análisis e interpretación:** según el análisis realizado, el 37% del personal está de acuerdo y cuentan con un sentimiento de crecimiento personal y profesional a través del trabajo diario que ejecutan, el 33% señala totalmente de acuerdo, el 27% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% está en desacuerdo, donde los resultados obtenidos demuestran que los servidores públicos universitarios están de acuerdo y sienten que su trabajo diario le ayuda a lograr un crecimiento personal y profesional.

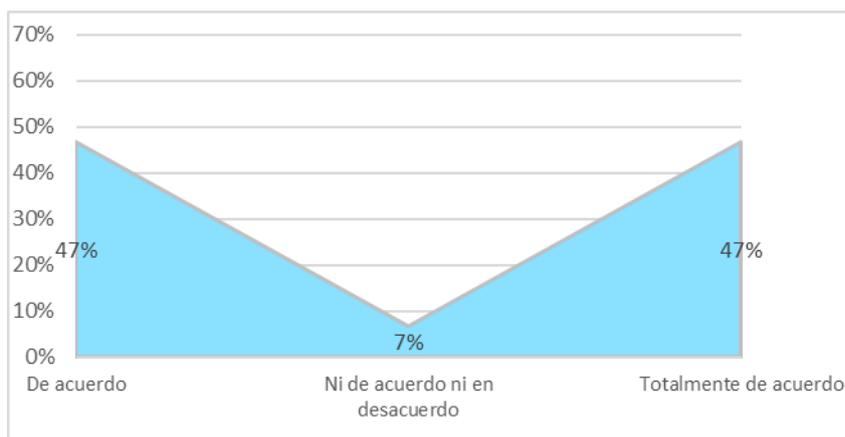
### Utilidad de participar en actividades de mejora continua

**Considera que participar en la mejora continua aumenta el desempeño en el lugar de trabajo.**

Tabla 139

*Crecimiento del desempeño en el lugar de trabajo mediante la participación en la mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	47%	14	47%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7%	2	7%	53%
Totalmente de acuerdo	47%	14	47%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 129. Crecimiento del desempeño en el lugar de trabajo mediante la participación en la mejora continua*

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 47% del personal está de acuerdo y el otro 47% señala totalmente de acuerdo con el crecimiento del desempeño en el lugar de trabajo, que proporciona la participación en la mejora continua y el 7% indica indiferencia, como resultado de esto, el personal considera que participar en la mejora

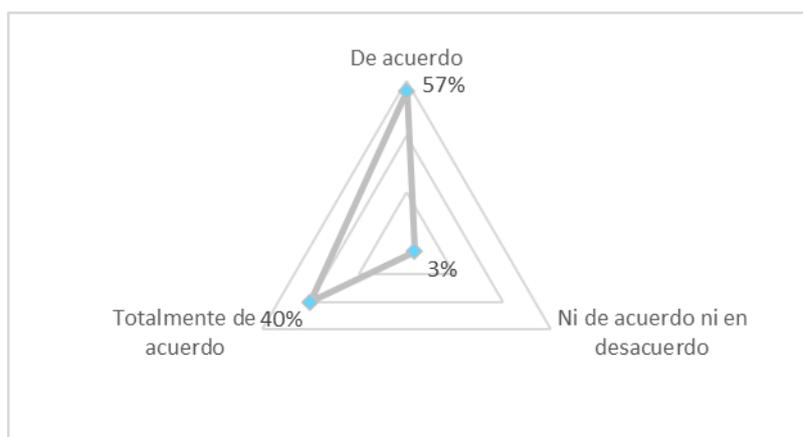
continua aumenta el desempeño en el lugar de trabajo, por esta razón opinan de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Considera que participar en la mejora continua contribuye a la calidad del trabajo realizado en el lugar de trabajo.**

Tabla 140

*Contribución a la calidad del trabajo mediante la participación en la mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	57%	17	57%	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3%	1	3%	60%
Totalmente de acuerdo	40%	12	40%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 130. Contribución a la calidad del trabajo mediante la participación en la mejora continua*

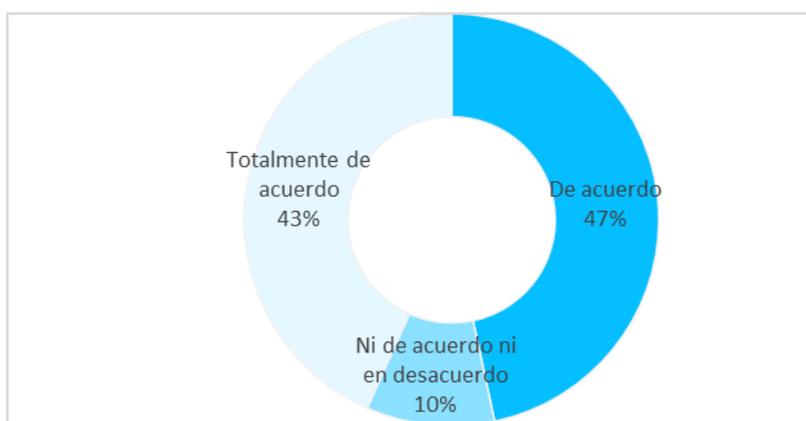
**Análisis e interpretación:** Con relación a las opiniones de los docentes, personal administrativo y trabajadores, el 57% está de acuerdo que, participar en la mejora continua contribuye a la calidad del trabajo, el 40% indica totalmente de acuerdo y el 3% opina de forma indiferente, de esto se deduce que existe un nivel elevado del personal que está de acuerdo y considera que participar en la mejora continua contribuye a la calidad del trabajo realizado en el lugar de trabajo.

**Considera que participar en la mejora continua contribuye con las condiciones del lugar de trabajo (ergonomía, salud y seguridad, entre otras.).**

Tabla 141

*Contribución con las condiciones del lugar de trabajo a través de la participación en la mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	47%	14	47%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	3	10%	57%
Totalmente de acuerdo	43%	13	43%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 131. Contribución con las condiciones del lugar de trabajo a través de la participación en la mejora continua*

**Análisis e interpretación:** referente a los resultados obtenidos, el 47% del personal está de acuerdo y manifiestan que participar en la mejora continua contribuye con las condiciones del lugar de trabajo, el 43% indica totalmente de acuerdo y el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, de todo esto resulta que los servidores públicos universitarios están de acuerdo y consideran que participar en la mejora continua contribuye con las condiciones del lugar de trabajo(ergonomía, salud y seguridad, entre otras.).

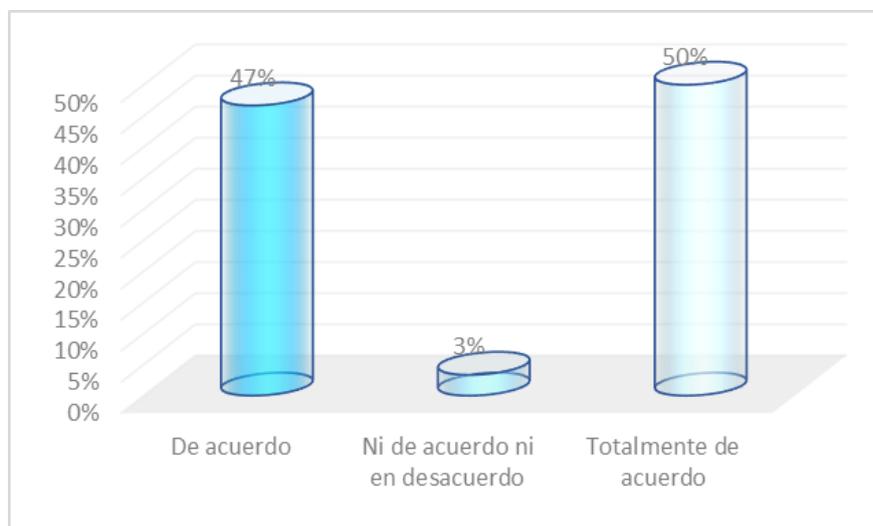
**Considera que participar en la mejora continua contribuye al crecimiento personal y al desarrollo profesional.**

Tabla 142

*Contribución al crecimiento personal y al desarrollo profesional mediante la participación en la mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	47%	14	47%	47%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3%	1	3%	50%
Totalmente de acuerdo	50%	15	50%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 132. Contribución al crecimiento personal y al desarrollo profesional mediante la participación en la mejora continua*

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 50% del personal está totalmente de acuerdo que, participar en la mejora continua contribuye al crecimiento personal y al desarrollo profesional, el 47% está de acuerdo y el 3% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, en conclusión, los docentes, administrativos y trabajadores consideran que, participar en la mejora continua contribuye al crecimiento personal y al desarrollo profesional, por tales motivos opinan totalmente de acuerdo

### **Facilidad de participación en actividades de mejora continua**

**Los métodos, técnicas y herramientas utilizadas para desarrollar las diferentes actividades de mejora continua son claras y fáciles de entender.**

Tabla 143

*Métodos, técnicas y herramientas claros y fáciles de entender para desarrollar las diferentes actividades de mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	33%	10	33%	33%
En desacuerdo	13%	4	13%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37%	11	37%	83%

Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

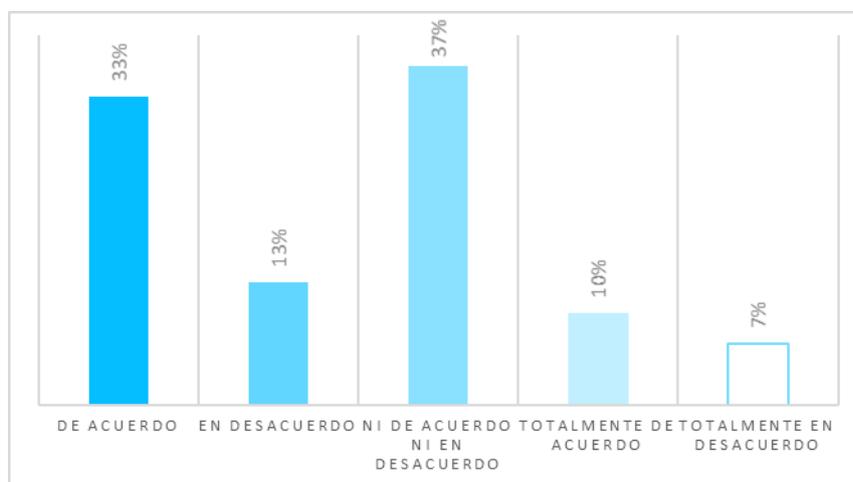


Figura 133. Métodos, técnicas y herramientas claros y fáciles de entender para desarrollar las diferentes actividades de mejora continua

**Análisis e interpretación:** conviene subrayar el análisis del test, en el mismo se observa el 37% del personal está indeciso en la respuesta, con respecto al entendimiento de métodos, técnicas y herramientas para desarrollar las diferentes actividades de mejora continua, el 33% está de acuerdo, el 13% señala en desacuerdo, el 10% indica totalmente de acuerdo y el 7% está totalmente en desacuerdo, de lo expuesto se concluye, el personal opina de manera indecisa en cuanto a la claridad y facilidad de entendimiento de los métodos, técnicas y herramientas utilizadas por la institución para desarrollar las diferentes actividades de mejora continua.

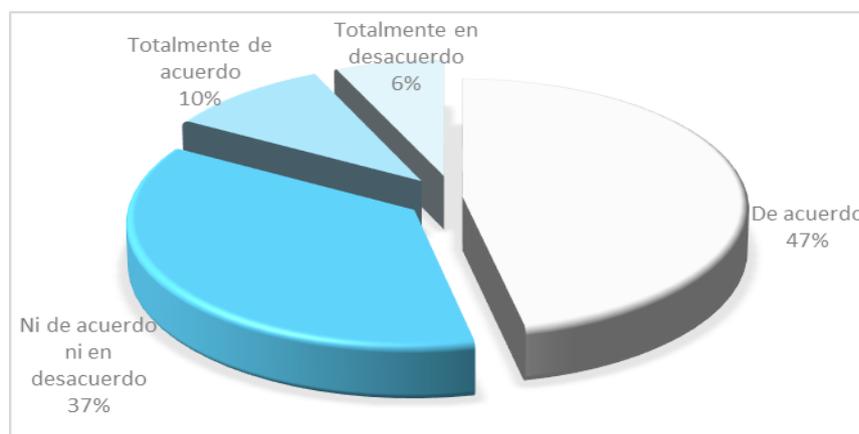
**Los métodos, técnicas y herramientas utilizadas para desarrollar las actividades de mejora continua son fáciles de aprender.**

Tabla 144

*Facilidad para aprender los métodos, técnicas y herramientas para el desarrollo de las actividades de mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	47%	14	47%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37%	11	37%	83%
Totalmente de acuerdo	10%	3	10%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%

Total general	100%	30	100%
---------------	------	----	------



*Figura 134.* Facilidad para aprender los métodos, técnicas y herramientas para el desarrollo de las actividades de mejora continua

**Análisis e interpretación:** teniendo en cuenta la opinión del personal docente, administrativo y trabajadores, el 47% del personal está de acuerdo con relación a la facilidad para aprender los métodos, técnicas y herramientas para el desarrollo de las actividades de mejora continua, el 37% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% señala totalmente de acuerdo y el 6% opina totalmente de desacuerdo, conforme a los datos obtenidos la mayor parte del personal está de acuerdo con los métodos, técnicas y herramientas utilizadas para desarrollar las actividades de mejora continua, las cuales son fáciles de aprender.

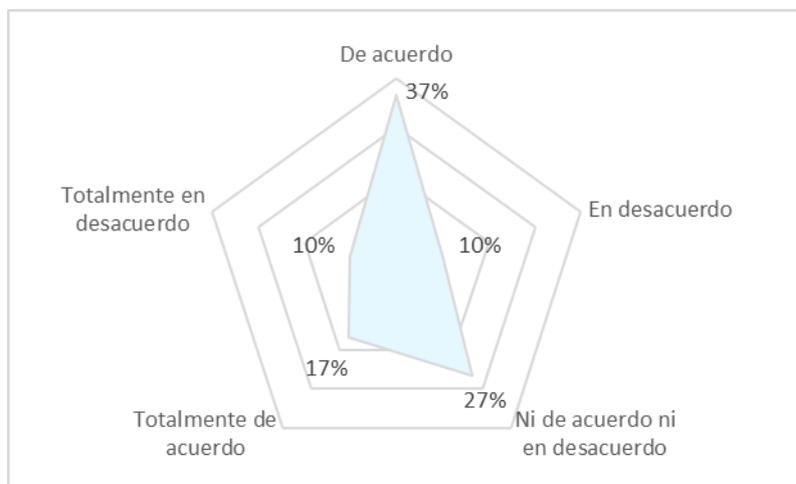
**Cree que participar en las diferentes actividades de mejora continua establecidas por la institución no requiere un esfuerzo adicional (mental y/o físico) en comparación con otras actividades diarias regulares.**

Tabla 145

*Demanda de esfuerzo adicional para participar en actividades de mejora continua establecidas por la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	11	37%	37%
En desacuerdo	10%	3	10%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	8	27%	73%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	3	10%	100%

Total general	100%	30	100%
---------------	------	----	------



*Figura 135. Demanda de esfuerzo adicional para participar en actividades de mejora continua establecidas por la institución*

**Análisis e interpretación:** a partir del análisis de los datos, el 37% del personal está de acuerdo en proporción a reconocer que demanda de esfuerzo adicional para participar en actividades de mejora continua establecidas por la institución, el 27% indica indiferencia, el 17% señala totalmente de acuerdo y el 10% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, con base en los datos analizados el personal está de acuerdo y cree que participar en las diferentes actividades de mejora continua establecidas por la institución no requiere un esfuerzo adicional (mental y/o físico) en comparación con otras actividades diarias regulares.

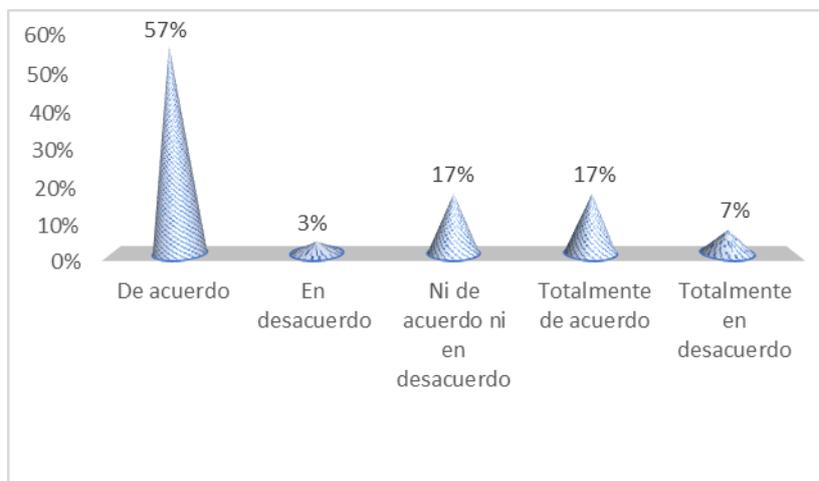
**Considera que la mejora continua le permite alcanzar fácilmente los objetivos / resultados esperados por la institución.**

Tabla 146

*Facilidad para alcanzar los objetivos/resultados esperados por la institución mediante la mejora continua*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	57%	17	57%	57%
En desacuerdo	3%	1	3%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	5	17%	77%
Totalmente de acuerdo	17%	5	17%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%

Total general	100%	30	100%
---------------	------	----	------



*Figura 136.* Facilidad para alcanzar los objetivos/resultados esperados por la institución mediante la mejora continua

**Análisis e interpretación:** echemos una mirada a los datos obtenidos en el test aplicado, el 57% del personal está de acuerdo con la facilidad para alcanzar los objetivos/resultados esperados por la institución mediante la mejora continua, el 17% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como totalmente de acuerdo, el 7% indica totalmente en desacuerdo y el 3% está en desacuerdo, de este modo los servidores públicos universitarios están de acuerdo y considera que la mejora continua le permite alcanzar fácilmente los objetivos/resultados esperados por la institución.

### **Intención de comportamiento para participar en actividades de mejora continua**

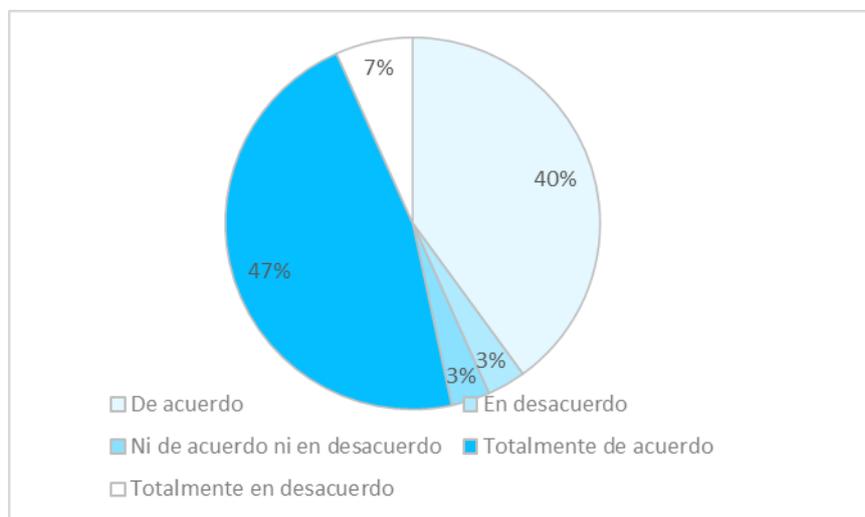
**Dado que la institución aliente a los docentes, personal administrativo y trabajadores en las diferentes actividades de mejora continua, usted está dispuesto a participar en la mejora de su lugar de trabajo**

Tabla 147

*Disposición para participar en la mejora de su lugar de trabajo a través del apoyo de la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	12	40%	40%
En desacuerdo	3%	1	3%	43%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3%	1	3%	47%
Totalmente de acuerdo	47%	14	47%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	



*Figura 137.* Disposición para participar en la mejora de su lugar de trabajo a través del apoyo de la institución

**Análisis e interpretación:** es oportuno señalar que el 47% del personal está totalmente de acuerdo a participar en la mejora de su lugar de trabajo a través del apoyo de la institución, el 40% está de acuerdo, el 7% señala totalmente en desacuerdo y 3% opina en desacuerdo e indiferencia, en resumidas cuentas, de donde resulta que personal está totalmente de acuerdo en participar en la mejora de su lugar de trabajo, dado que la institución aliente a los docentes, personal administrativo y trabajadores en las diferentes actividades de mejora continua.

**Si usted contara con la opción de participar en cualquier actividad de mejora continua (sin ninguna presión por parte de la institución o de otros), le gustaría participar en la mejora de su lugar de trabajo**

Tabla 148

*Predisposición para participar en la mejora de su lugar de trabajo*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	47%	14	47%	47%

En desacuerdo	3%	1	3%	50%
Totalmente de acuerdo	43%	13	43%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	2	7%	100%
Total general	100%	30	100%	

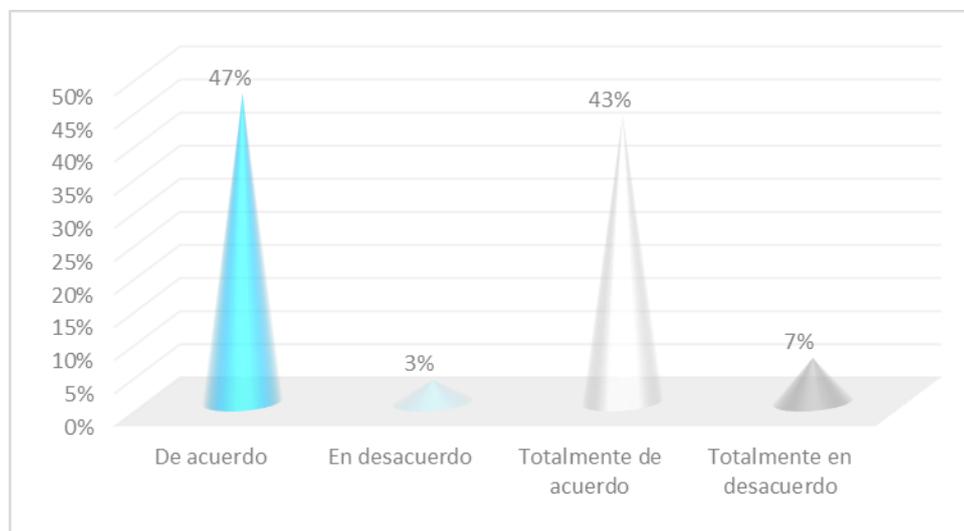


Figura 138. Predisposición para participar en la mejora de su lugar de trabajo

**Análisis e interpretación:** Estos datos fundamentan la opinión de los docentes, personal administrativo y trabajadores, donde el 47% está de acuerdo y cuentan con una buena predisposición para participar en la mejora de su lugar de trabajo, el 43% señala totalmente de acuerdo, el 7% indica totalmente en desacuerdo y el 3% está en desacuerdo, el resultado de los datos obtenidos corresponde a que el personal está de acuerdo y les gustaría participar en la mejora de su lugar de trabajo, sin ninguna presión por parte de la institución o de otros

El cuestionario aplicado a los estudiantes de la institución corresponde a la calidad del servicio (Reina Matsumoto Nishizawa, 2014) y la mejora continua (Ocola Yahuarcani, 2015)

### Calidad del servicio

#### Fiabilidad

#### Cuando la institución promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple

Tabla 149

*Cumplimiento de requerimiento en el tiempo prometido*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	34%	118	34%	34%
En desacuerdo	17%	60	17%	51%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28%	96	28%	79%
Totalmente de acuerdo	13%	45	13%	92%
Totalmente en desacuerdo	8%	27	8%	100%
Total general	100%	346	100,00%	

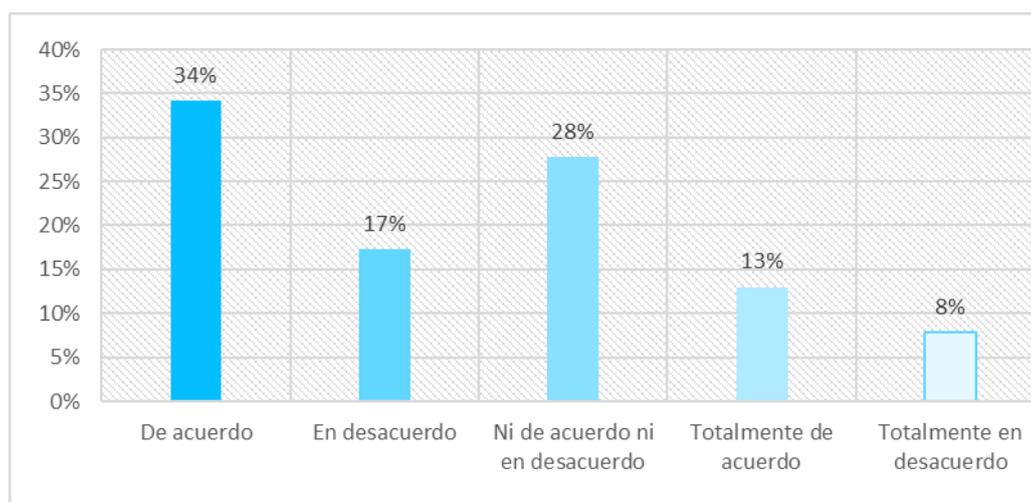


Figura 139. Cumplimiento de requerimiento en el tiempo prometido

**Análisis e interpretación:** respecto a la opinión de los estudiantes, el 34% está de acuerdo que la institución cumple en el tiempo establecido lo prometido, el 28% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala en desacuerdo, el 13% señala en desacuerdo y el 8% está totalmente en desacuerdo, para simplificar podríamos mencionar que los estudiantes manifiestan que la institución promete hacer algo en cierto tiempo y lo cumple, por tal motivo están de acuerdo.

**Cuando usted tiene un problema, la institución muestra un sincero interés en resolverlo**

Tabla 150

*Interés de la institución para resolver un problema*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	35%	120	35%	35%
En desacuerdo	16%	56	16%	51%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%	89	26%	77%

Totalmente de acuerdo	13%	45	13%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	36	10%	100%
Total general	100%	346	100%	

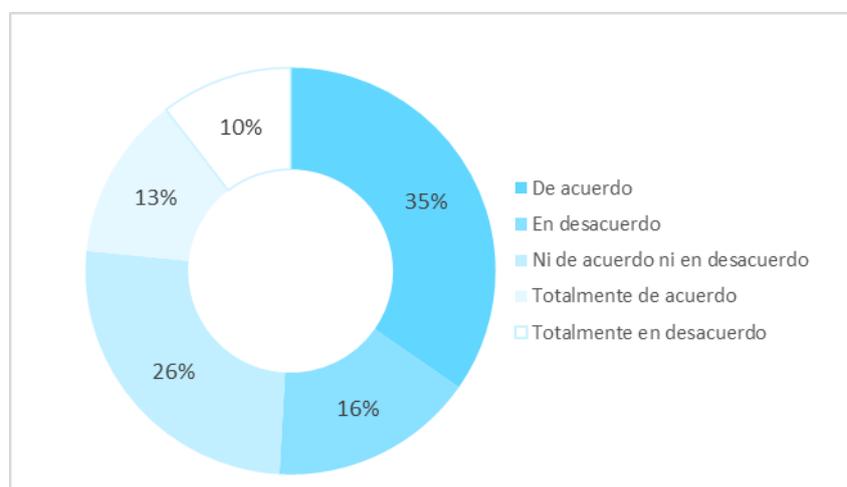


Figura 140. Interés de la institución para resolver un problema

**Análisis e interpretación:** según el análisis, conviene destacar que el 35% de los estudiantes están de acuerdo con el interés de la institución para resolver un problema, el 26% indica indiferente, el 16% señala en desacuerdo, el 13% está totalmente de acuerdo y el 10% manifiesta total desacuerdo, en conclusión, los estudiantes están de acuerdo con respecto a, la institución muestra un sincero interés en resolver el problema que presentan.

### La institución desempeña bien el servicio la primera vez

Tabla 151

*Buen desempeño del servicio la primera vez.*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	42%	145	42%	42%
En desacuerdo	10%	36	10%	52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	66	19%	71%
Totalmente de acuerdo	18%	61	18%	89%
Totalmente en desacuerdo	11%	38	11%	100%
Total general	100%	346	100%	

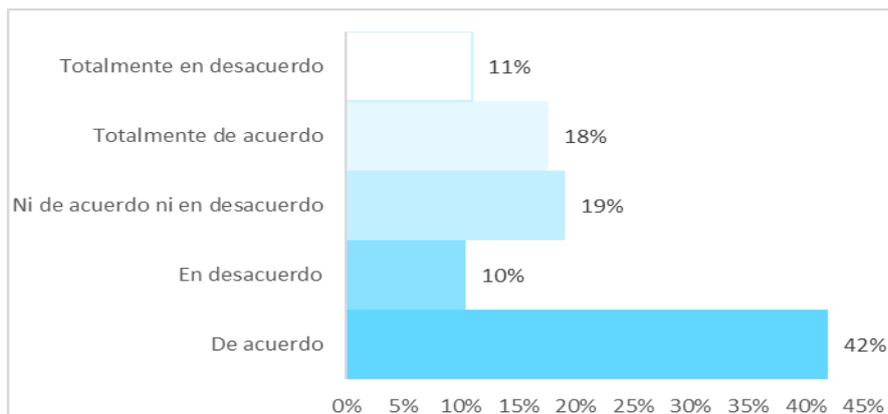


Figura 141. Buen desempeño del servicio la primera vez

**Análisis e interpretación:** En definitiva, el 42% de los estudiantes están de acuerdo que la institución brinda un buen servicio la primera vez, el 19% manifiesta indecisión, el 18% señala totalmente de acuerdo, el 11% está totalmente en desacuerdo y el 10% indica en desacuerdo, referente a los resultados, los estudiantes manifiestan que la institución desempeña bien el servicio la primera vez, por lo tanto, están de acuerdo

### La institución proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo

Tabla 152

#### Compromiso para proporcionar los servicios

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	34%	118	34%	34%
En desacuerdo	13%	46	13%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%	90	26%	73%
Totalmente de acuerdo	16%	54	16%	89%
Totalmente en desacuerdo	11%	38	11%	100%
Total general	100%	346	100%	

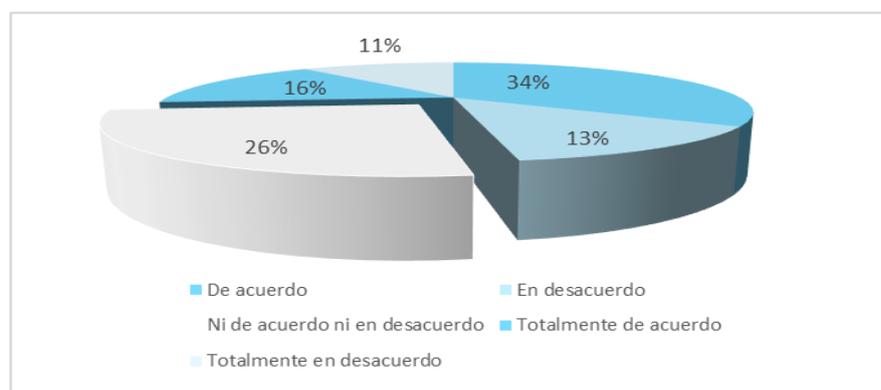


Figura 142. Compromiso para proporcionar los servicios

**Análisis e interpretación:** con respecto a la opinión de los estudiantes, el 34% está de acuerdo con el compromiso de la institución para proporcionar los servicios, el 26% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% está totalmente de acuerdo, el 13% en desacuerdo y el 11% señala total desacuerdo, al respecto la mayor parte de los estudiantes opina que la institución proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo, por tal motivo están de acuerdo con la pregunta.

### La institución suministra documentos libres de error

Tabla 153

#### Suministro de documentos libres de error

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	36%	125	36%	36%
En desacuerdo	10%	36	10%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	95	27%	74%
Totalmente de acuerdo	14%	49	14%	88%
Totalmente en desacuerdo	12%	41	12%	100%
Total general	100%	346	100%	

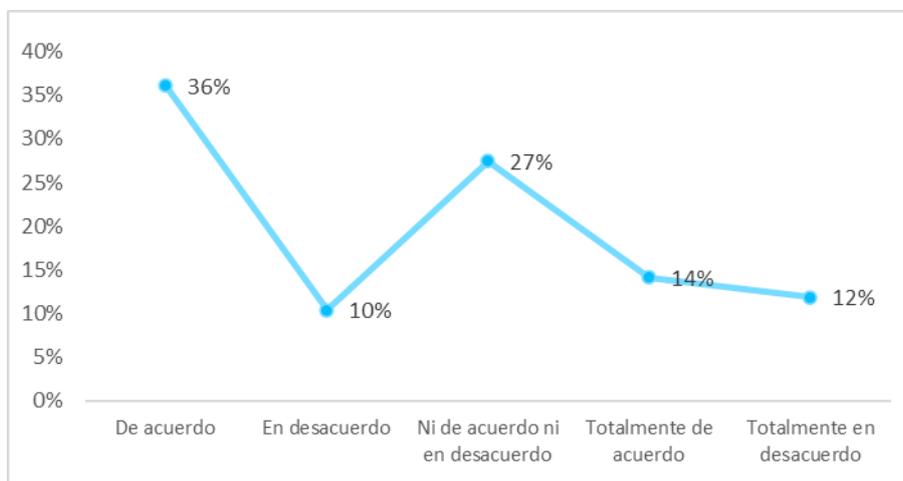


Figura 143. Suministro de documentos libres de error

**Análisis e interpretación:** en concordancia con la opinión de los estudiantes, el 36% de los estudiantes están de acuerdo que, la institución suministra documentos libres de error, el 27% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% señala totalmente de acuerdo, el 12% totalmente en desacuerdo y el 10% manifiesta en desacuerdo, según los resultados

obtenidos los estudiantes están de acuerdo, con respecto a que, la institución suministra documentos libres de error.

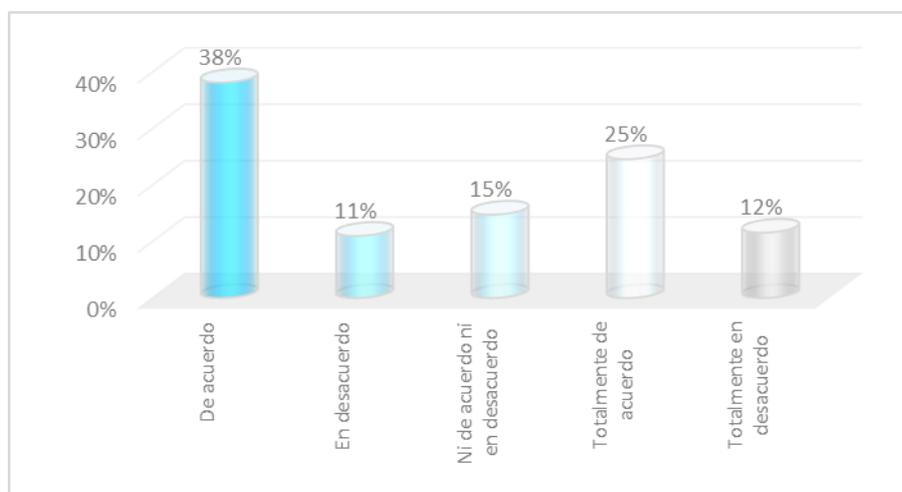
## Sensibilidad

### La institución le mantiene informado a usted con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios

Tabla 154

*Información sostenida de la ejecución de los servicios*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	38%	132	38%	38%
En desacuerdo	11%	38	11%	49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%	51	15%	64%
Totalmente de acuerdo	25%	85	25%	88%
Totalmente en desacuerdo	12%	40	12%	100%
Total general	100%	346	100%	



*Figura 144. Información sostenida de la ejecución de los servicios*

**Análisis e interpretación:** según el análisis realizado, el 38% de los estudiantes están de acuerdo que, la institución les mantiene informados con respecto a las fechas de ejecución de los servicios, el 25% está totalmente de acuerdo, el 15% indica indecisión, el 12% señala totalmente en desacuerdo y el 11% está en desacuerdo, los resultados obtenidos demuestran que, los estudiantes están de acuerdo que la institución les mantiene informados con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios

## El personal que labora en la institución brinda un servicio rápido

Tabla 155

*Servicio ágil brindado por parte del personal de la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	36%	124	36%	36%
En desacuerdo	12%	43	12%	48%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24%	83	24%	72%
Totalmente de acuerdo	16%	55	16%	88%
Totalmente en desacuerdo	12%	41	12%	100%
Total general	100%	346	100%	

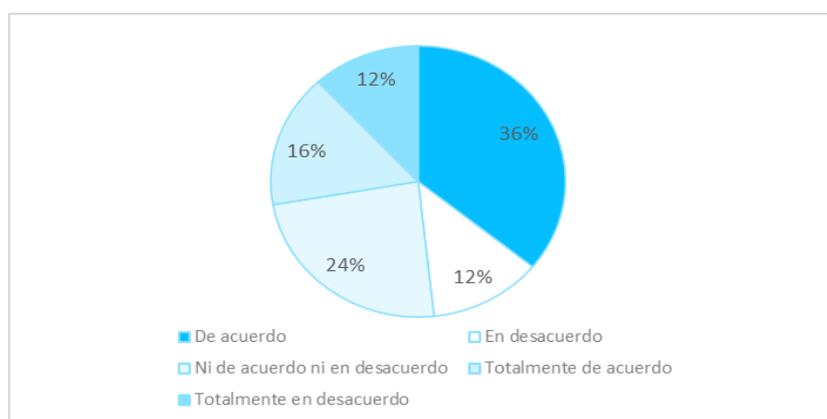


Figura 145. Servicio ágil brindado por parte del personal de la institución

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 36% de los estudiantes están de acuerdo con el servicio ágil brindado por parte del personal de la institución, el 24% está indeciso, el 16% señala totalmente de acuerdo y el 12% indica en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, como resultado de esto, los estudiantes manifiestan que, el personal que labora en la institución brinda un servicio rápido, por lo cual están de acuerdo

## El personal que labora en la institución está dispuesto a ayudarle

Tabla 156

*Ayuda del personal que labora en la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	41%	142	41%	41%
En desacuerdo	10%	33	10%	51%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	69	20%	71%
Totalmente de acuerdo	19%	66	19%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	36	10%	100%
Total general	100%	346	100%	

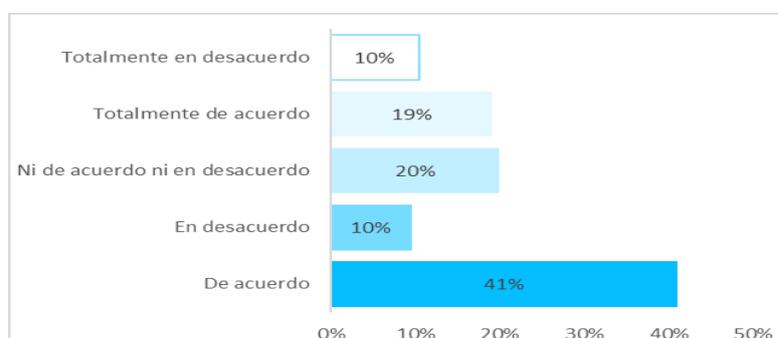


Figura 146. Ayuda del personal que labora en la institución

**Análisis e interpretación:** Con respecto a las opciones seleccionadas por los estudiantes, el 41% está de acuerdo que, el personal que labora en la institución está dispuesto a ayudarlo, el 20% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% señala totalmente de acuerdo, el 10% manifiesta en desacuerdo y con el mismo porcentaje exteriorizan total desacuerdo, por tanto, los resultados indican que la mayor parte de los estudiantes considera que, el personal que labora en la institución está dispuesto a ayudarlo, por ello están de acuerdo con la opción seleccionada.

### El personal que labora en la institución, está demasiado ocupado para ayudarlo

Tabla 157

#### Ocupación del personal de la institución para brindar ayuda

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	22%	75	22%	22%
En desacuerdo	25%	85	25%	46%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	95	27%	74%
Totalmente de acuerdo	13%	45	13%	87%
Totalmente en desacuerdo	13%	46	13%	100%
Total general	100%	346	100%	



Figura 147. Ocupación del personal de la institución para brindar ayuda

**Análisis e interpretación:** Referente a los resultados obtenidos, el 27% de los estudiantes manifiesta indecisión en cuanto a la ocupación del personal de la institución para brindar ayuda, el 25% está en desacuerdo, el 22% está de acuerdo y el 13% indica total desacuerdo y con el mismo porcentaje manifiestan indecisión, con base a la opinión de los estudiantes los cuales están indecisos, con respecto a que el personal que labora en la institución, está demasiado ocupado para ayudarle.

## Seguridad

### El comportamiento del personal inspira confianza en usted

Tabla 158

*Confianza según el comportamiento del personal*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	149	43%	43%
En desacuerdo	10%	33	10%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	65	19%	71%
Totalmente de acuerdo	21%	73	21%	92%
Totalmente en desacuerdo	8%	26	8%	100%
Total general	100%	346	100%	

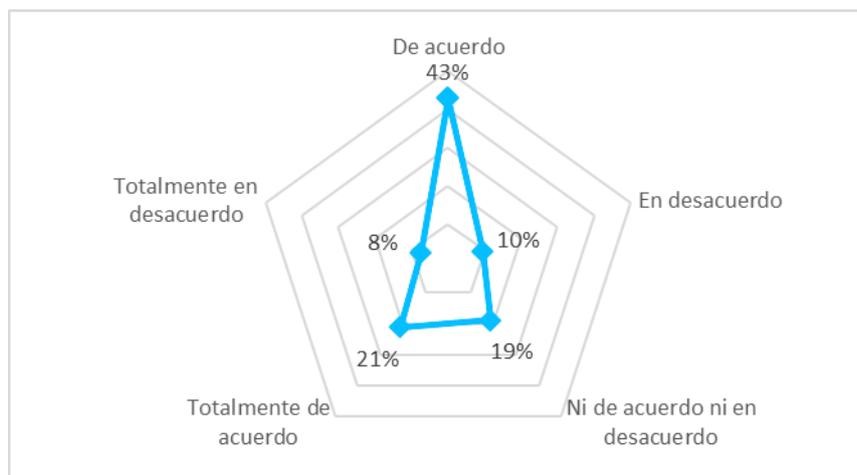


Figura 148. Confianza según el comportamiento del personal

**Análisis e interpretación:** En cuanto a los resultados alcanzados, el 43% de los estudiantes están de acuerdo con el comportamiento del personal, el mismo que inspira confianza, el 21% indica totalmente de acuerdo, el 19% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo, como resultado de esto, los estudiantes están de acuerdo con el comportamiento del personal, el cual inspira confianza en los estudiantes.

### Usted se siente seguro con los diferentes trámites que lleva a cabo en la institución

Tabla 158

#### Seguridad con los trámites realizados en la institución

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	42%	145	42%	42%
En desacuerdo	10%	33	10%	51%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21%	71	21%	72%
Totalmente de acuerdo	20%	68	20%	92%
Totalmente en desacuerdo	8%	29	8%	100%
Total general	100%	346	100,00%	

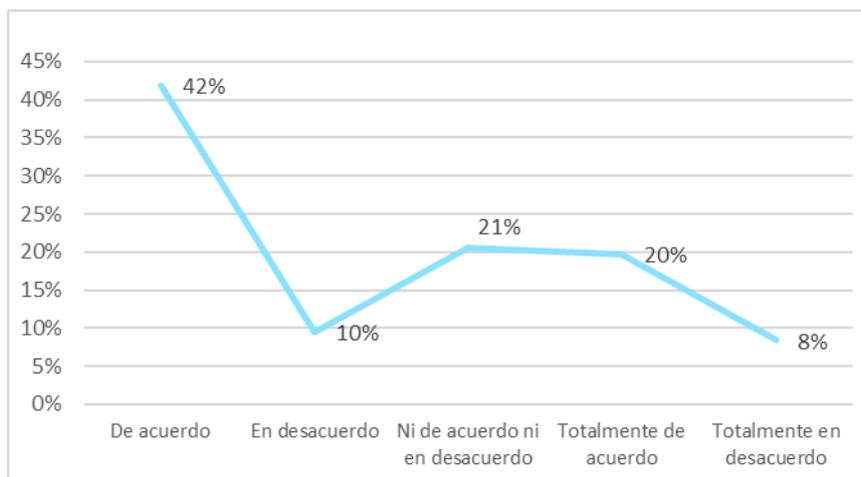


Figura 149. Seguridad con los trámites realizados en la institución

**Análisis e interpretación:** Conforme a los datos obtenidos, el 42% de los estudiantes están de acuerdo con la seguridad que sienten para realizar los trámites en la institución, el 21% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala totalmente de acuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 8% manifiesta totalmente en desacuerdo, con respecto a los resultados, los estudiantes están de acuerdo y se sienten seguros con los diferentes trámites que llevan a cabo en la institución.

### El personal que labora en la institución es cortés de manera continua con usted

Tabla 159

*Cortesía constante del personal que labora en la institución*

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	42%	146	42%	42%
En desacuerdo	11%	37	11%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16%	56	16%	69%
Totalmente de acuerdo	23%	79	23%	92%
Totalmente en desacuerdo	8%	28	8%	100%
Total general	100%	346	100%	

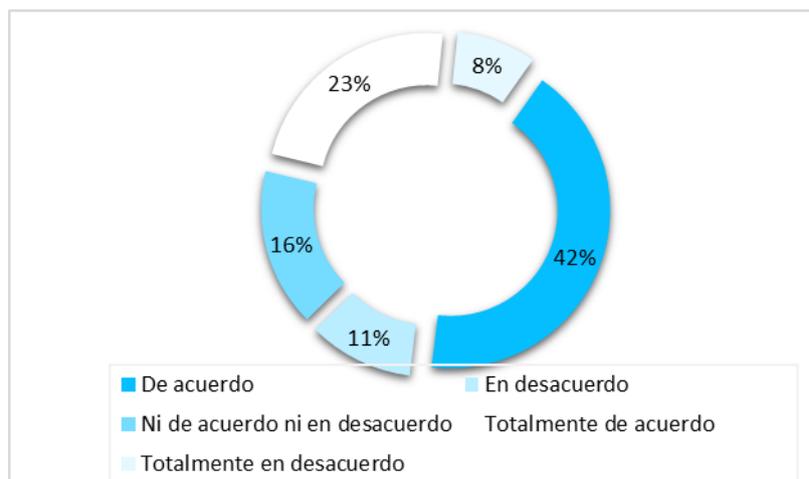


Figura 150. Cortesía constante del personal que labora en la institución

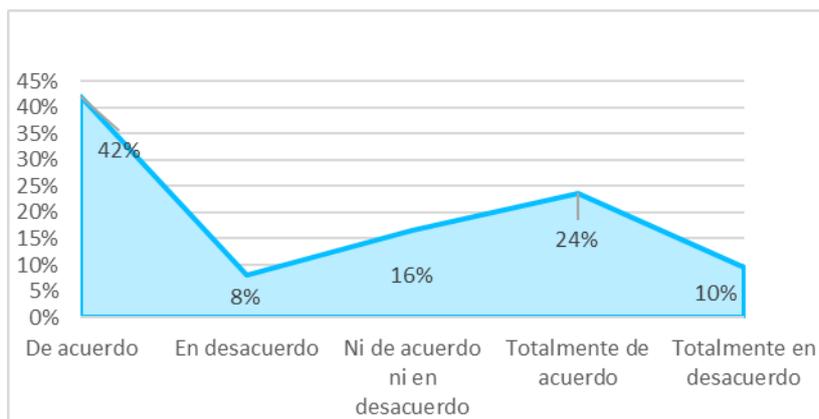
**Análisis e interpretación:** En consonancia con las opiniones de los estudiantes, el 42% de los estudiantes manifiestan que están de acuerdo con la cortesía constante del personal que labora en la institución, el 23% indica total acuerdo, el 16% manifiesta indecisión, el 11% señala en desacuerdo, el 13% totalmente de acuerdo y 8% totalmente en desacuerdo, de manera que la mayor parte de los estudiantes están de acuerdo, en razón de que, el personal que labora en la institución es cortés de manera continua.

### **El personal de la institución tiene conocimiento para responder a las preguntas de usted**

Tabla 160

*Conocimiento del personal para satisfacer las preguntas de los estudiantes*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	42%	146	42%	42%
En desacuerdo	8%	28	8%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16%	57	16%	67%
Totalmente de acuerdo	24%	82	24%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	33	10%	100%
Total general	100%	346	100%	



*Figura 151.* Conocimiento del personal para satisfacer las preguntas de los estudiantes

**Análisis e interpretación:** Para comprender las opiniones de los encuestados, el 42% de los estudiantes están de acuerdo con el conocimiento del personal para satisfacer las preguntas, el 24% indica totalmente de acuerdo, el 16% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% totalmente en desacuerdo y el 8% opina en desacuerdo, en consecuencia, los estudiantes están de acuerdo que el personal de la institución tiene conocimiento para responder a las preguntas de los estudiantes.

## Empatía

### La institución le brinda atención individualizada a usted

Tabla 161

*Atención individualizada brindada por la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	41%	142	41%	41%
En desacuerdo	10%	36	10%	51%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24%	84	24%	76%
Totalmente de acuerdo	15%	53	15%	91%
Totalmente en desacuerdo	9%	31	9%	100%
Total general	100%	346	100%	

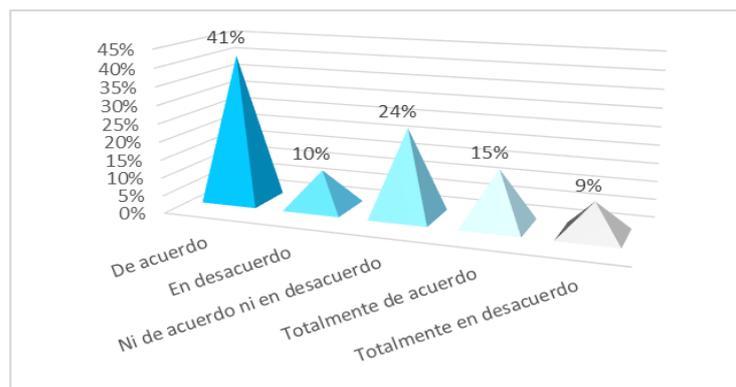


Figura 152. Atención individualizada brindada por la institución

**Análisis e interpretación:** En contraste con las opiniones de los estudiantes, el 41% está de acuerdo con la atención individualizada brindada por la institución, el 24% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% señala totalmente de acuerdo, el 10% indica en desacuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo, de manera que la mayor parte de los estudiantes está de acuerdo en relación a, la institución les brinda atención individualizada.

### El personal que labora en la institución le brindan atención personalizada

Tabla 162

#### Atención personalizada brindada por la institución

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	38%	131	38%	38%
En desacuerdo	10%	35	10%	48%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	92	27%	75%
Totalmente de acuerdo	18%	61	18%	92%
Totalmente en desacuerdo	8%	27	8%	100%
Total general	100%	346	100%	

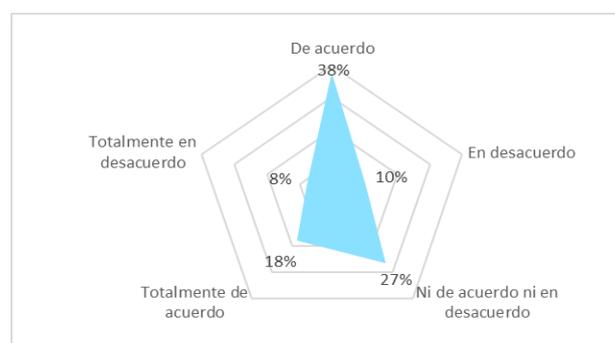


Figura 153. Atención personalizada brindada por la institución

**Análisis e interpretación:** Acorde con las opiniones de los estudiantes, el 38% está de acuerdo con la atención personalizada brindada por la institución, el 27% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18% totalmente de acuerdo, el 10% señala en desacuerdo y el 8% está totalmente en desacuerdo, de este modo resulta que los estudiantes están de acuerdo que el personal que labora en la institución brinda atención personalizada.

### La institución se preocupa por usted

Tabla 163

#### Preocupación de la institución por el estudiante

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	38%	132	38%	38%
En desacuerdo	10%	35	10%	48%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24%	84	24%	73%
Totalmente de acuerdo	17%	60	17%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	35	10%	100%
Total general	100%	346	100%	

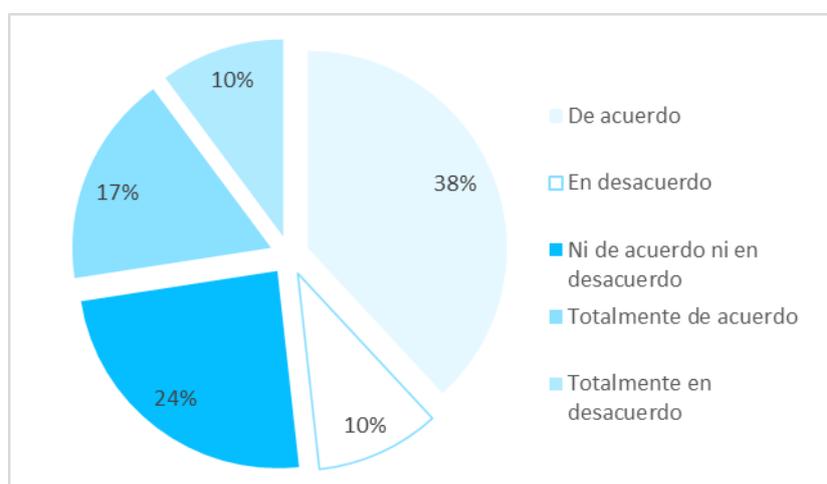


Figura 154. Preocupación de la institución por el estudiante

**Análisis e interpretación:** Con respecto al análisis, el 38% de los estudiantes están de acuerdo que, la institución se preocupa por ellos, el 24% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala total acuerdo y el 10% manifiesta en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, según los resultados, los involucrados están de acuerdo con respecto a que, la institución se preocupa por los estudiantes.

## El personal que labora en la institución entiende las necesidades específicas de usted

Tabla 164

### *Necesidades específicas entendidas por el personal*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37%	127	37%	37%
En desacuerdo	12%	43	12%	49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	93	27%	76%
Totalmente de acuerdo	15%	51	15%	91%
Totalmente en desacuerdo	9%	32	9%	100%
Total general	100%	346	100%	

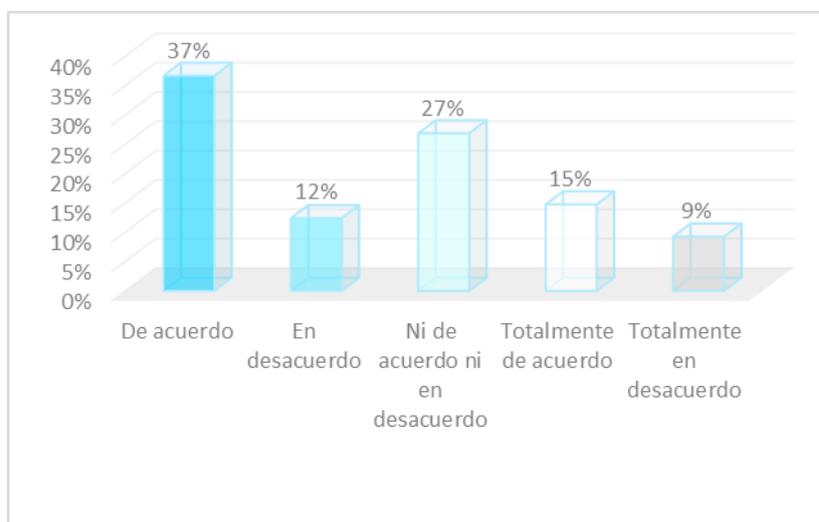


Figura 155. Necesidades específicas entendidas por el personal

**Análisis e interpretación:** En definitiva, el 37% de los estudiantes están de acuerdo que el personal que labora en la institución entiende las necesidades específicas de ellos, el 27% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% señala totalmente de acuerdo, el 12% está en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo, de acuerdo con los resultados, los estudiantes está de acuerdo que, el personal que labora en la institución entiende las necesidades específicas de los estudiantes.

## La institución cuenta con horarios de atención convenientes para usted

Tabla 165

### *Horarios convenientes para los estudiantes*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	138	40%	40%
En desacuerdo	10%	36	10%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	67	19%	70%
Totalmente de acuerdo	20%	68	20%	89%
Totalmente en desacuerdo	11%	37	11%	100%
Total general	100%	346	100%	

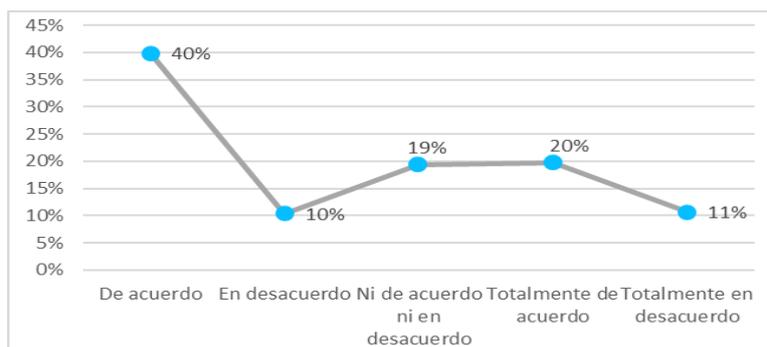


Figura 156. Horarios convenientes para los estudiantes

**Análisis e interpretación:** con respecto a la opinión seleccionada por los estudiantes, el 40% está de acuerdo que, los horarios establecidos por la institución son convenientes, el 20% indica total acuerdo, el 19% manifiesta indecisión, el 11% señala totalmente en desacuerdo y el 10% opina en desacuerdo, al respecto la mayor parte de los estudiantes opinan de acuerdo, referente a que la institución cuenta con horarios de atención convenientes.

## Elementos tangibles

### La institución cuenta con equipos de aspecto moderno

Tabla 166

*Equipos de aspecto moderno en la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	45%	155	45%	45%
En desacuerdo	8%	29	8%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%	61	18%	71%
Totalmente de acuerdo	21%	74	21%	92%
Totalmente en desacuerdo	8%	27	8%	100%
Total general	100%	346	100%	

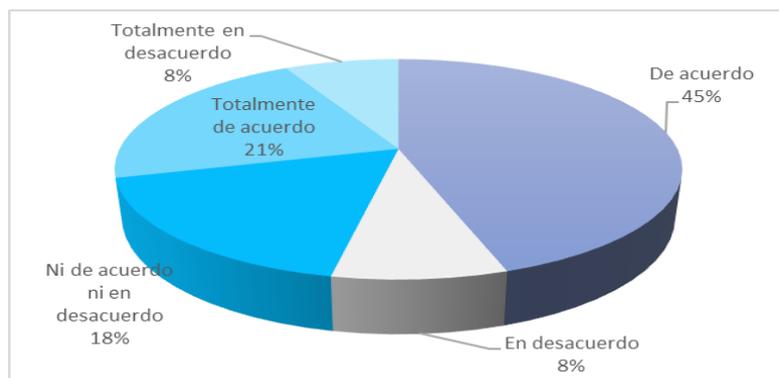


Figura 157. Equipos de aspecto moderno en la institución

**Análisis e interpretación:** en concordancia con la opinión de los estudiantes, el 45% está de acuerdo y manifiesta que la institución cuenta con equipos de aspecto moderno, el 21% indica totalmente de acuerdo, el 18% señala indecisión y 8% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, según los resultados obtenidos la mayor parte de los estudiantes está de acuerdo que la institución cuenta con equipos de aspecto moderno

### Las instalaciones físicas de la institución son atractivas

Tabla 167

#### Atractivas instalaciones físicas

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	44%	151	44%	44%
En desacuerdo	9%	30	9%	52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%	52	15%	67%
Totalmente de acuerdo	25%	88	25%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	25	7%	100%
Total general	100%	346	100%	

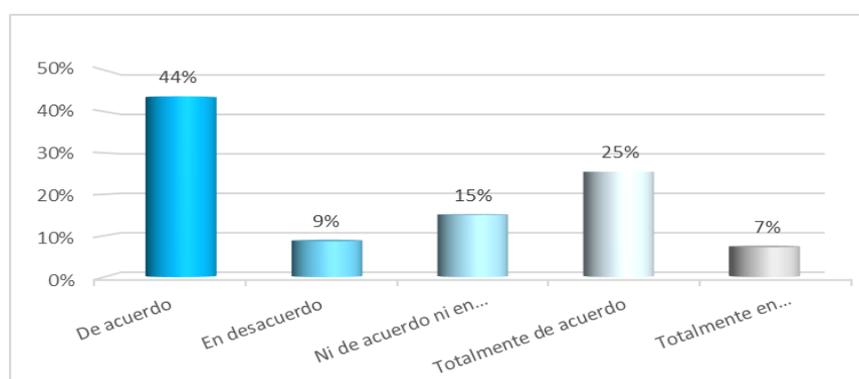


Figura 158. Atractivas instalaciones físicas

**Análisis e interpretación:** según el análisis realizado, el 44% de los estudiantes están de acuerdo y opinan que, las instalaciones físicas son atractivas, el 25% indica totalmente de acuerdo, 15% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% manifiesta en desacuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo, donde los resultados obtenidos muestran que la mayor parte de los estudiantes está de acuerdo y reconocen que las instalaciones físicas de la institución son atractivas.

### El personal de la institución se ve pulcro

Tabla 168

#### *Pulcritud del personal de la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	45%	155	45%	45%
En desacuerdo	6%	22	6%	51%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14%	48	14%	65%
Totalmente de acuerdo	28%	97	28%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	24	7%	100%
Total general	100%	346	100%	

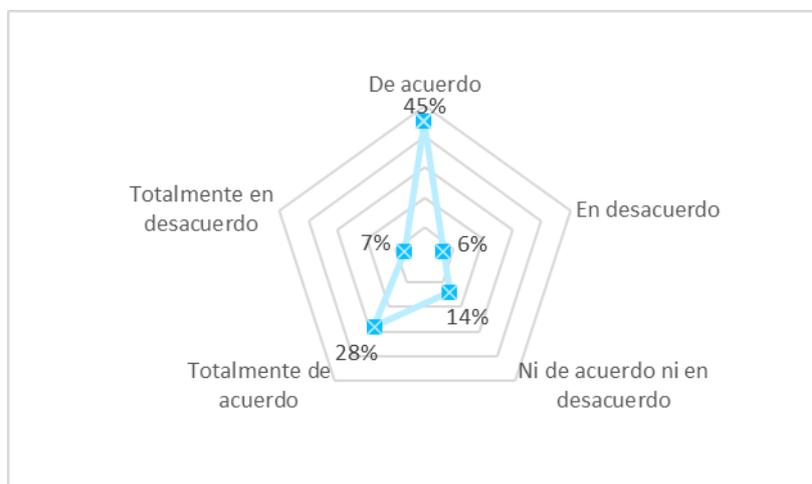


Figura 159. Pulcritud del personal de la institución

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 45% de los estudiantes están de acuerdo con la pulcritud del personal de la institución, el 28% manifiesta totalmente de acuerdo, el 14% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% indica total desacuerdo y el

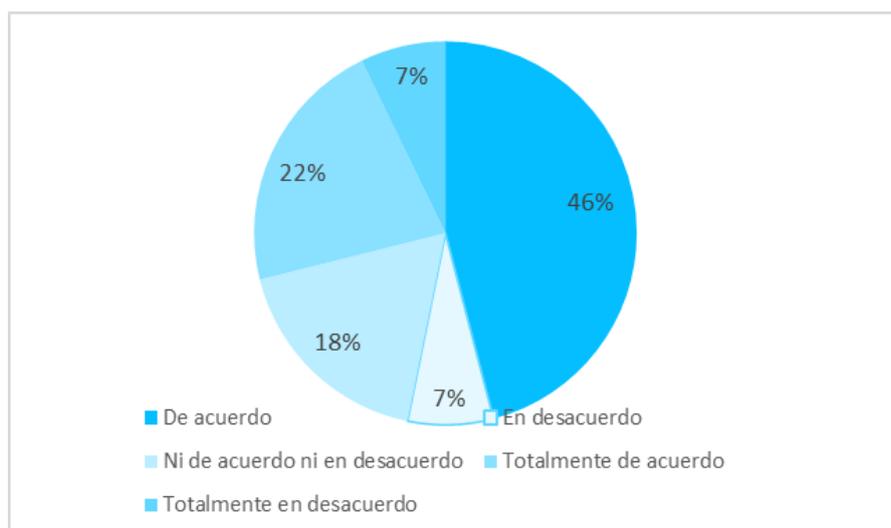
6% está en desacuerdo, como resultado de esto, la mayor parte de los estudiantes están de acuerdo y consideran que el personal de la institución se ve pulcro

### Los materiales asociados con el servicio, son visualmente atractivos

Tabla 169

*Materiales asociados con el servicio, son visualmente atractivos*

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	46%	159	46%	46%
En desacuerdo	7%	25	7%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%	62	18%	71%
Totalmente de acuerdo	22%	75	22%	93%
Totalmente en desacuerdo	7%	25	7%	100%
Total general	100%	346	100%	



*Figura 160. Materiales asociados con el servicio, son visualmente atractivos*

**Análisis e interpretación:** Conforme a las opiniones de los estudiantes, el 46% está de acuerdo y considera que materiales asociados con el servicio, son visualmente atractivos, el 22% indica totalmente de acuerdo, el 18% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, de esto se deduce que los estudiantes están de acuerdo, por ello manifiestan que los materiales asociados con el servicio que brinda la institución son visualmente atractivos.

## Mejora Continua

### Planificación

¿Considera usted que la atención del estudiante se debe planificar con sus actividades, teniendo en cuenta las necesidades?

Tabla 170

*Planificación de la atención del estudiante con base a las necesidades*

Alternativas	Porcentajes	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	42%	147	42%	42%
En desacuerdo	4%	14	4%	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%	31	9%	55%
Totalmente de acuerdo	37%	128	37%	92%
Totalmente en desacuerdo	8%	26	8%	100%
Total general	100%	346	100%	

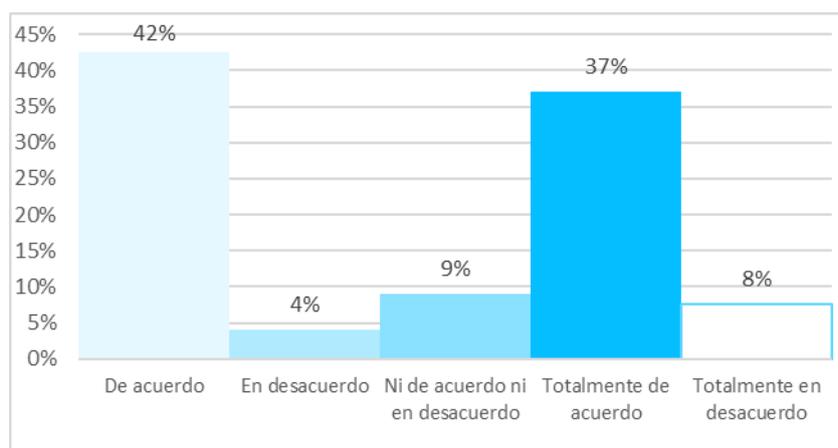


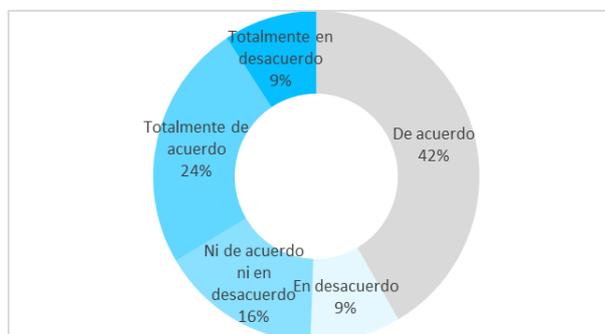
Figura 161. Planificación de la atención del estudiante con base a las necesidades

**Análisis e interpretación:** referente a los resultados obtenidos, el 42% de los estudiantes están de acuerdo, con respecto a que, se planifique la atención del estudiante con base a las necesidades, el 37% indica totalmente de acuerdo, el 9% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% manifiesta totalmente en desacuerdo y el 4% está en desacuerdo, del análisis se deduce, los estudiantes están de acuerdo, por lo tanto consideran que, la atención del estudiante debe ser planificado con sus actividades, teniendo en cuenta las necesidades.

**¿Considera usted que la atención que recibe en la institución se da de manera ordenada?**

Tabla 171

*Atención brindada de manera ordenada*



*Figura 162. Atención brindada de manera ordenada*

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 42% de los estudiantes están de acuerdo con la atención brindada por los servidores públicos universitario, los cuales ejecutan de forma ordenada, el 24% está totalmente de acuerdo, el 16% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% opina en desacuerdo y de la misma forma totalmente en desacuerdo, en conclusión, los estudiantes están de acuerdo, por lo tanto consideran que la atención que reciben en la institución se da de manera ordenada.

**¿Considera usted que la institución evalúa los problemas que presentan los estudiantes?**

Tabla 172

*Evaluación de problemas que presentan los estudiantes*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	39%	136	39%	39%
En desacuerdo	11%	38	11%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	67	19%	70%
Totalmente de acuerdo	18%	63	18%	88%
Totalmente en desacuerdo	12%	42	12%	100%
Total general	100%	346	100,00%	



Figura 163. Evaluación de problemas que presentan los estudiantes

**Análisis e interpretación:** conviene subrayar el análisis del test, en el mismo se evidencia el 39% de estudiantes están de acuerdo que, la institución evalué los problemas que presentan los estudiantes, el 19% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18% señala totalmente de acuerdo, el 12% manifiesta total desacuerdo y el 11% en desacuerdo, de lo expuesto se concluye, los estudiantes están de acuerdo, por lo tanto considera que la institución evalúa los problemas que presentan los estudiantes

**¿Considera usted que en la institución se lleva a cabo evaluaciones de desempeño al personal?**

Tabla 173

*Evaluación de desempeño al personal de la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	42%	144	42%	42%
En desacuerdo	7%	23	7%	48%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16%	56	16%	64%
Totalmente de acuerdo	24%	82	24%	88%
Totalmente en desacuerdo	12%	41	12%	100%
Total general	100,00%	346	100%	

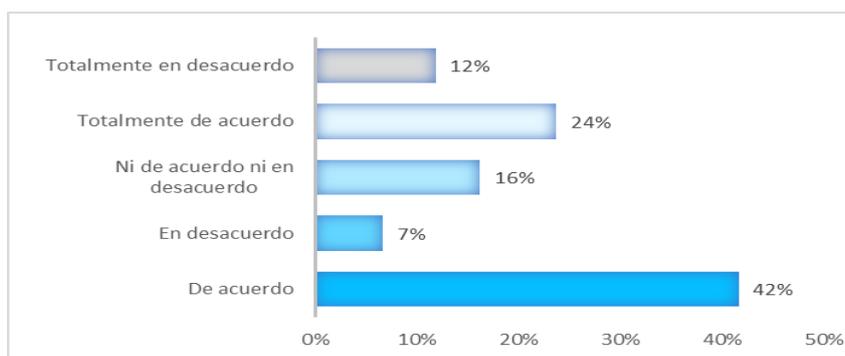


Figura 164. Evaluación de desempeño al personal de la institución

**Análisis e interpretación:** teniendo en cuenta la opinión de los estudiantes, el 42% está de acuerdo y opinan que, la institución evalúa al personal, el 24% señala totalmente de acuerdo, el 16% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% manifiesta total desacuerdo y el 7% está en desacuerdo, conforme a los datos obtenidos la mayor parte de los estudiantes están de acuerdo y consideran que, en la institución lleva a cabo evaluaciones de desempeño al personal.

**¿Considera usted que la institución debería evaluar constantemente la satisfacción de los estudiantes?**

Tabla 174

*Evaluación constante de la satisfacción de los estudiantes*

Alternativas	Porcentajes	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	36%	124	36%	36%
En desacuerdo	3%	11	3%	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	42	12%	51%
Totalmente de acuerdo	41%	141	41%	92%
Totalmente en desacuerdo	8%	28	8%	100%
Total general	100%	346	100%	

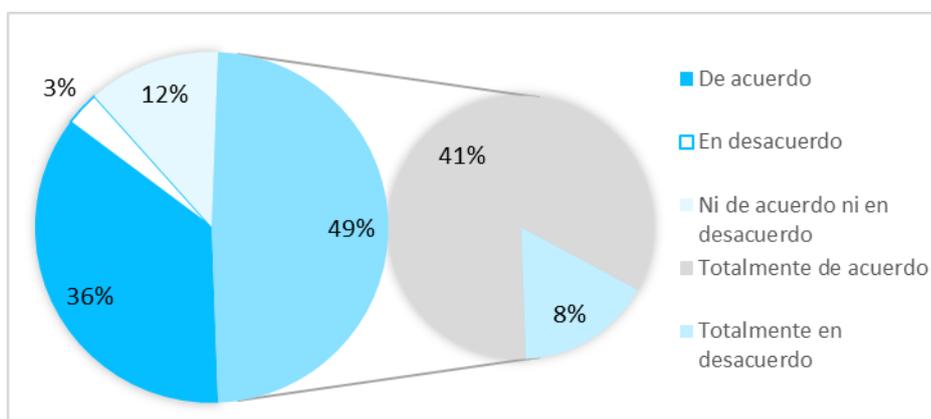


Figura 165. Evaluación constante de la satisfacción de los estudiantes

**Análisis e interpretación:** a partir del análisis de los datos, el 41% de los estudiantes manifiestan, el total acuerdo y opinan que, la institución debe evaluar constantemente la satisfacción de los mismos, 36% está de acuerdo, el 12% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% señala totalmente en desacuerdo, así como ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala en desacuerdo y el 3% está en desacuerdo, la mayor parte de los

estudiantes están de acuerdo y consideran que, la institución debería evaluar constantemente la satisfacción de los estudiantes.

## Liderazgo

### ¿Considera que los docentes trabajan motivados?

Tabla 175

*Motivación de los docentes en su trabajo*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	38%	132	38%	38%
En desacuerdo	10%	36	10%	49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	81	23%	72%
Totalmente de acuerdo	20%	69	20%	92%
Totalmente en desacuerdo	8%	28	8%	100%
Total general	100%	346	100%	

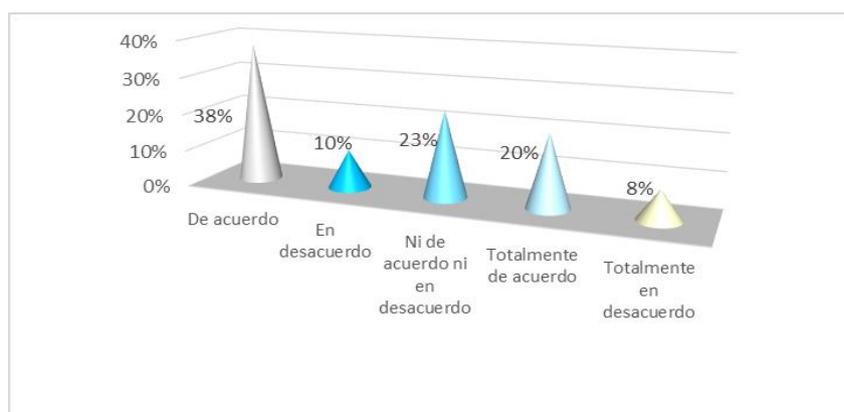


Figura 166. Motivación de los docentes en su trabajo

**Análisis e interpretación:** echemos una mirada a los datos obtenidos del test aplicado, el 38% de los estudiantes están de acuerdo y consideran que, los docentes trabajan motivados, el 23% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% señala totalmente de acuerdo, el 10% está en desacuerdo y 8% totalmente en desacuerdo, de este modo la mayor parte está de acuerdo con respecto a considerar que los docentes trabajan motivados

### ¿Considera usted que los docentes muestran responsabilidad en su trabajo?

Tabla 176

*Docentes muestran responsabilidad en su trabajo*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	42%	146	42%	42%
En desacuerdo	6%	22	6%	49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	41	12%	60%
Totalmente de acuerdo	31%	107	31%	91%
Totalmente en desacuerdo	9%	30	9%	100%
Total general	100%	346	100%	

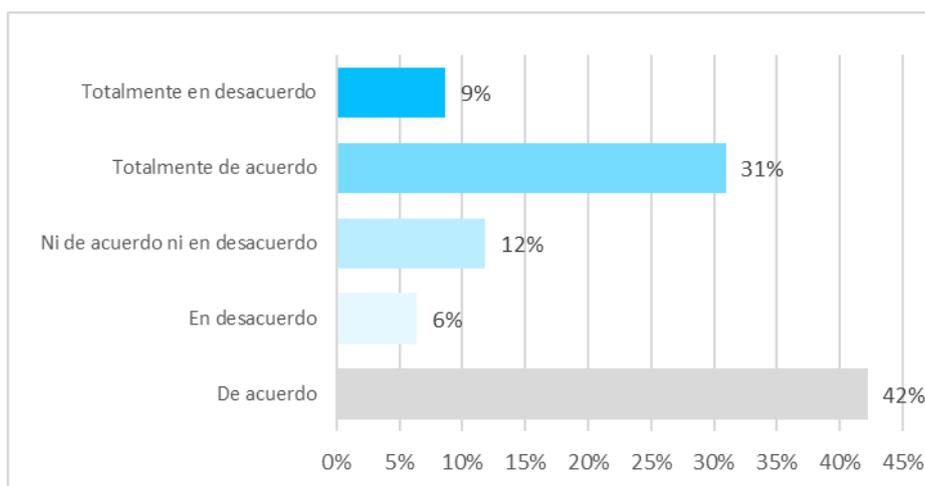


Figura 167. Docentes muestran responsabilidad en su trabajo

**Análisis e interpretación:** es oportuno señalar que el 42% de los estudiantes están de acuerdo que, los docentes muestran responsabilidad en su trabajo, el 31% señala totalmente de acuerdo, el 12% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% manifiesta total desacuerdo y el 6% en desacuerdo, en resumidas cuentas, de donde resulta que, los estudiantes están de acuerdo que los docentes muestran responsabilidad en su trabajo

### ¿Considera usted que los docentes muestran principios y valores éticos?

Tabla 177

#### Docentes con principios y valores éticos

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	39%	136	39%	39%
En desacuerdo	6%	20	6%	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14%	50	14%	60%
Totalmente de acuerdo	31%	108	31%	91%
Totalmente en desacuerdo	9%	32	9%	100%
Total general	100%	346	100%	

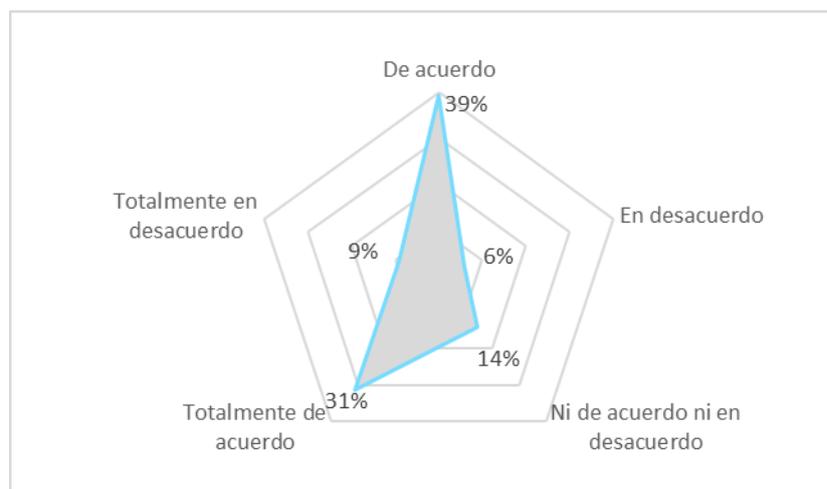


Figura 168. Docentes con principios y valores éticos

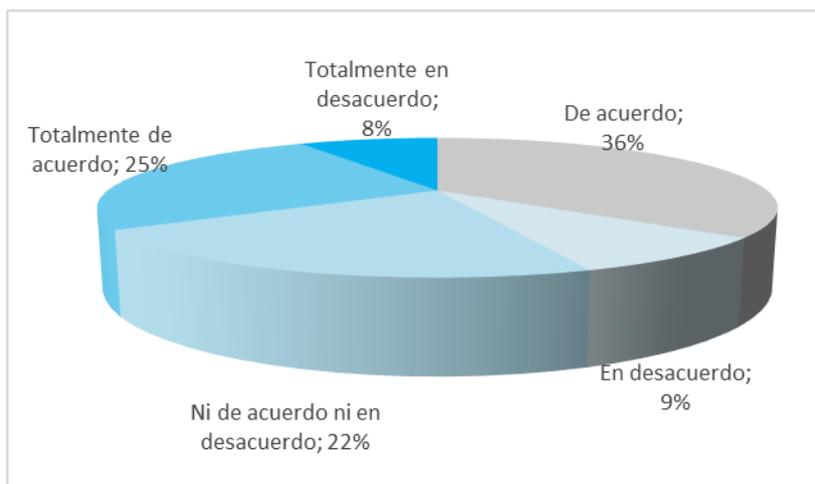
**Análisis e interpretación:** Estos datos fundamentan la opinión de los estudiantes, donde el 39% está de acuerdo que, los docentes muestran principios y valores éticos, el 31% indica estar totalmente de acuerdo, el 14% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% indica totalmente en desacuerdo y el 6% en desacuerdo, el resultado de los datos obtenidos corresponde a que, la institución cuenta con docentes que muestran principios y valores, por lo tanto, la mayor parte está de acuerdo.

**¿Considera usted que los docentes trabajan en equipo para brindar una mejor atención?**

Tabla 178

*Trabajo en equipo de los docentes para brindar una mejor atención*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	36%	123	36%	36%
En desacuerdo	9%	30	9%	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22%	76	22%	66%
Totalmente de acuerdo	25%	88	25%	92%
Totalmente en desacuerdo	8%	29	8%	100%
Total general	100%	346	100%	



*Figura 169.* Trabajo en equipo de los docentes para brindar una mejor atención

**Análisis e interpretación:** respecto a la opinión de los estudiantes, el 36% están de acuerdo y opinan que, los docentes trabajan en equipo, el 25% indica totalmente de acuerdo, el 22% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% está en desacuerdo y el 8% está totalmente en desacuerdo, para simplificar podríamos decir que en su mayoría están de acuerdo y consideran que, los docentes trabajan en equipo para brindar una mejor atención.

### ¿Considera usted que los docentes toman en cuenta sus sugerencias?

Tabla 179

*Docentes toman en cuenta las sugerencias de los estudiantes*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	36%	125	36%	36%
En desacuerdo	8%	27	8%	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	65	19%	63%
Totalmente de acuerdo	25%	86	25%	88%
Totalmente en desacuerdo	12%	43	12%	100%
Total general	100%	346	100%	

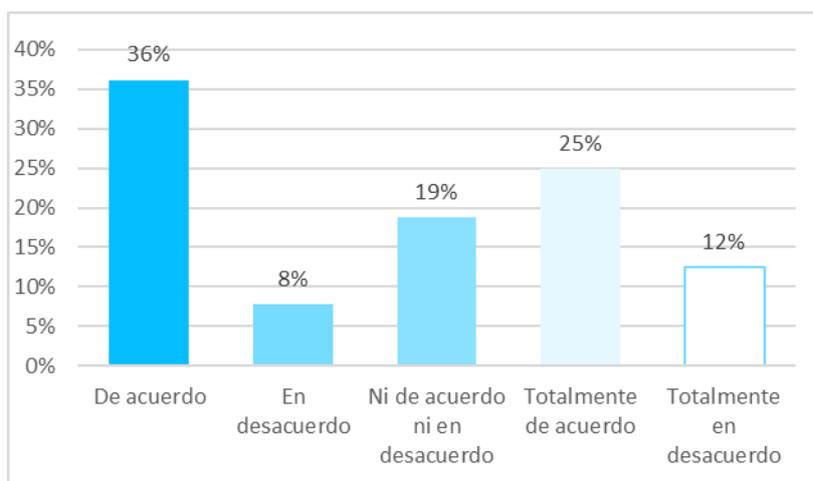


Figura 170. Docentes toman en cuenta las sugerencias de los estudiantes

**Análisis e interpretación:** según el análisis, conviene destacar que el 36% de los estudiantes están de acuerdo que, los docentes toman en cuenta las sugerencias de los estudiantes, el 25% indica totalmente de acuerdo, el 19% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% manifiesta total desacuerdo y el 8% en desacuerdo, en conclusión, los estudiantes están de acuerdo y a través de su opinión consideran que, los docentes toman en cuenta las sugerencias.

## Procesos

### ¿Considera usted que la atención de la institución cuenta con la cantidad adecuada de docentes?

Tabla 180

#### *Cantidad adecuada de docentes en la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	44%	151	44%	44%
En desacuerdo	12%	41	12%	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%	61	18%	73%
Totalmente de acuerdo	18%	62	18%	91%
Totalmente en desacuerdo	9%	31	9%	100%
Total general	100%	346	100%	

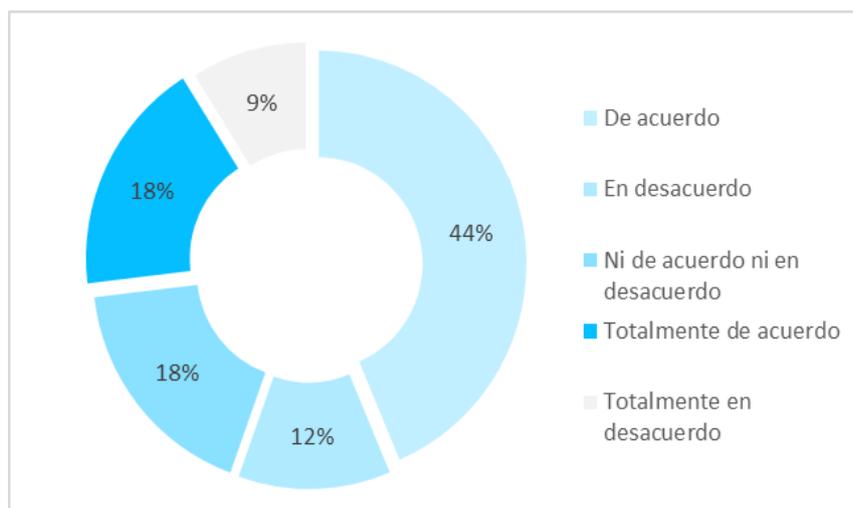


Figura 171. Cantidad adecuada de docentes en la institución

**Análisis e interpretación:** Con respecto a las opciones seleccionadas por los estudiantes, el 44% está de acuerdo que, la cantidad de docentes es la adecuada, el 18% manifiesta total acuerdo e indecisión, el 12% señala en desacuerdo, el 9% indica totalmente en desacuerdo, por tanto, los resultados indican que la mayor parte de los estudiantes están de acuerdo que, la atención de la institución cuenta con la cantidad adecuada de docentes.

### ¿Considera usted suficiente el horario de atención de la institución?

Tabla 181

#### Horario de atención de la institución

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	42%	144	42%	42%
En desacuerdo	12%	41	12%	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	58	17%	70%
Totalmente de acuerdo	20%	70	20%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	33	10%	100%
Total general	100%	346	100%	

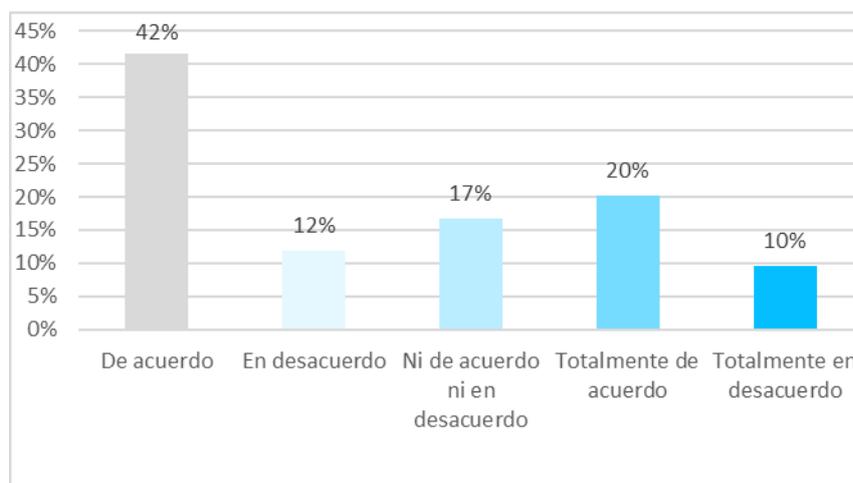


Figura 172. Horario de atención de la institución

**Análisis e interpretación:** Referente a los resultados obtenidos, el 42% de los estudiantes están de acuerdo con el horario de atención de la institución, el 20% indica total acuerdo, el 17% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% opina en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo, en síntesis, los resultados muestran que la mayor parte de los estudiantes están de acuerdo, de este modo consideran suficiente el horario de atención de la institución

### ¿Considera que la institución trabaja de manera coordinada con todas las áreas?

Tabla 182

#### Trabajo coordinado con todas las áreas de la institución

Alternativas	Porcentajes	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	36%	124	36%	36%
En desacuerdo	10%	33	10%	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21%	73	21%	66%
Totalmente de acuerdo	22%	77	22%	89%
Totalmente en desacuerdo	11%	39	11%	100%
Total general	100,00%	346	100%	

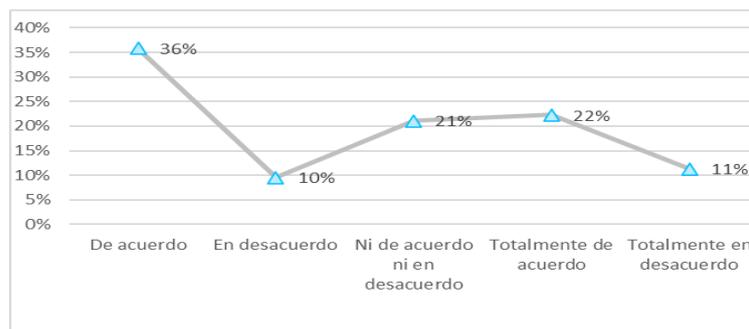


Figura 173. Trabajo coordinado con todas las áreas de la institución

**Análisis e interpretación:** En cuanto a los resultados alcanzados, el 36% de los estudiantes están de acuerdo que, la institución trabaja de forma coordinada con el resto de áreas, el 22% señala totalmente de acuerdo, el 21% opina con indecisión, el 11% está totalmente en desacuerdo y el 10% en desacuerdo, como resultado del análisis, la mayor parte de los estudiantes están de acuerdo y a través de su opinión consideran que, la institución trabaja de manera coordinada con todas las áreas.

### ¿Considera usted que se respetan las programaciones?

Tabla 183

#### Cumplimiento de programaciones

Alternativas	Porcentajes	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	43%	150	43%	43%
En desacuerdo	9%	30	9%	52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%	64	18%	71%
Totalmente de acuerdo	20%	69	20%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	33	10%	100%
Total general	100%	346	100%	

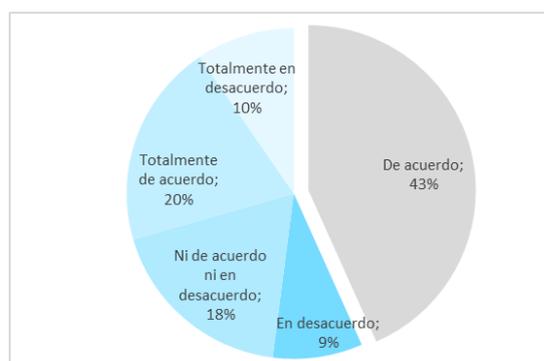


Figura 174. Cumplimiento de programaciones

**Análisis e interpretación:** Conforme a los datos obtenidos, el 43% de los estudiantes están de acuerdo que, respeta la institución las programaciones, el 20% indica totalmente de acuerdo, el 18% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% está totalmente en desacuerdo y el 9% opina en desacuerdo, referente a los resultados obtenidos, los estudiantes están de acuerdo y mediante su opinión consideran que, dentro de la institución se respeta las programaciones

**¿Considera usted que se debe realizar muchos trámites para ser atendido?**

Tabla 184

*Realización de muchos trámites para ser atendido*

Alternativas	Porcentajes	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	28%	98	28%	28%
En desacuerdo	13%	44	13%	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24%	82	24%	65%
Totalmente de acuerdo	24%	84	24%	89%
Totalmente en desacuerdo	11%	38	11%	100%
Total general	100%	346	100%	

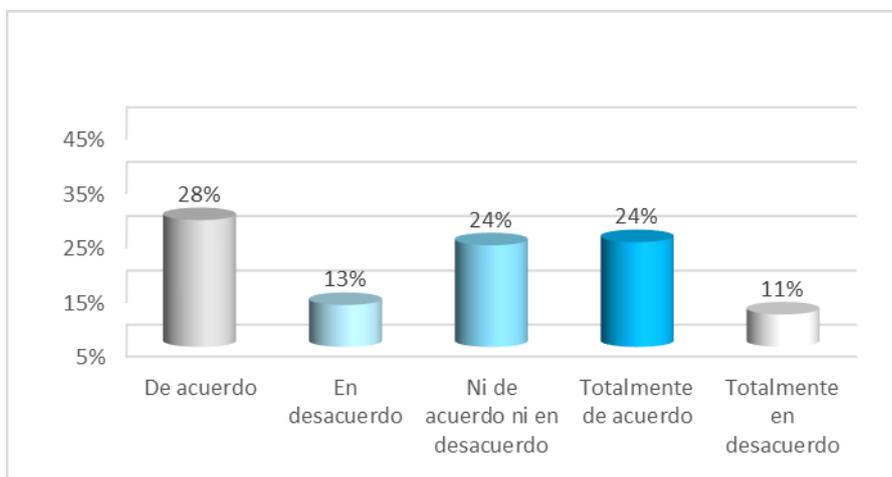


Figura 175. Realización de muchos trámites para ser atendido

**Análisis e interpretación:** con respecto a la opinión seleccionada por los estudiantes, el 28% estén de acuerdo y reconocen que, debe realizar muchos trámites para ser atendidos, el 24% indica totalmente de acuerdo y con el mismo porcentaje opinan ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% está en desacuerdo y el 11% totalmente en desacuerdo, al respecto los

estudiantes están de acuerdo y manifiestan que, se debe realizar muchos trámites para ser atendido.

## Resultados

### ¿La atención que usted recibe en la institución cumple con sus expectativas?

Tabla 185

*Expectativas con respecto a la atención recibida en la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	42%	146	42%	42%
En desacuerdo	12%	43	12%	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	65	19%	73%
Totalmente de acuerdo	17%	58	17%	90%
Totalmente en desacuerdo	10%	34	10%	100%
Total general	100%	346	100%	

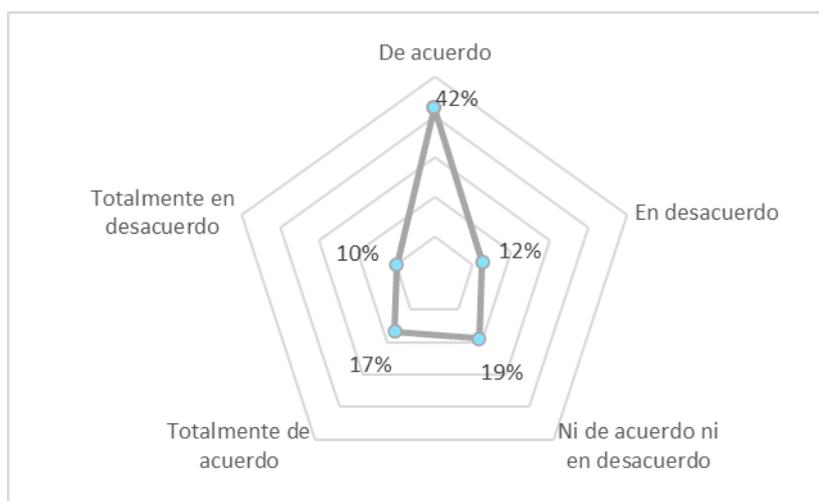


Figura 176. Expectativas con respecto a la atención recibida en la institución

**Análisis e interpretación:** en concordancia con la opinión de los estudiantes, el 42% de los estudiantes están de acuerdo con respecto a las expectativas que cuentan sobre la atención recibida en la institución, el 19% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% señala totalmente de acuerdo, el 12% opina en desacuerdo y el 10% manifiesta total desacuerdo, según los resultados obtenidos la mayor parte de los involucrados están de acuerdo con relación a la atención que reciben en la institución, la cual cumple con las expectativas de los estudiantes

**¿Considera usted que la atención que recibe en la institución es mejor que en otras instituciones?**

Tabla 186

*Nivel de atención recibida en la institución*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	35%	121	35%	35%
En desacuerdo	11%	37	11%	46%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28%	97	28%	74%
Totalmente de acuerdo	17%	59	17%	91%
Totalmente en desacuerdo	9%	32	9%	100%
Total general	100%	346	100%	

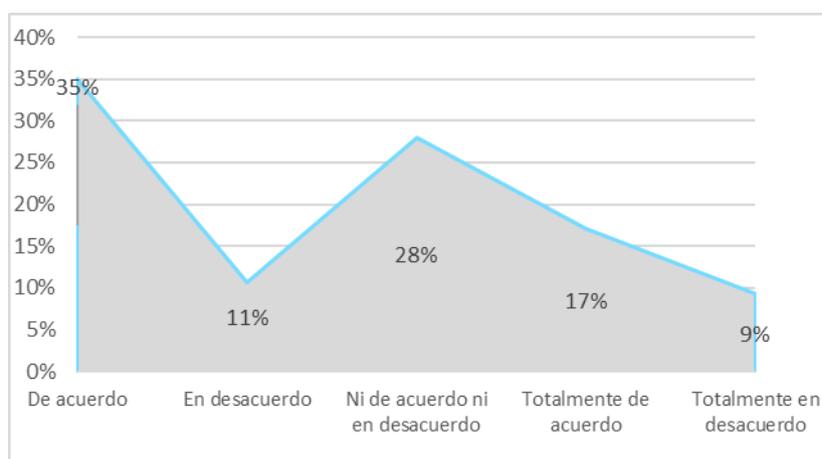


Figura 177. Nivel de atención recibida en la institución

**Análisis e interpretación:** según el análisis realizado, el 35% de los estudiantes están de acuerdo con la atención recibida en la institución, el 28% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% está totalmente de acuerdo, el 11% indica en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo, donde los resultados observados muestran que los estudiantes están de acuerdo y consideran que la atención que reciben en la institución es mejor que en otras instituciones.

**¿Considera que la institución debería contar con un sistema de quejas y sugerencias?**

Tabla 187

*Sistema de quejas y sugerencias*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	38%	130	38%	38%
En desacuerdo	5%	16	5%	42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11%	39	11%	53%
Totalmente de acuerdo	38%	133	38%	92%
Totalmente en desacuerdo	8%	28	8%	100%
Total general	100%	346	100%	

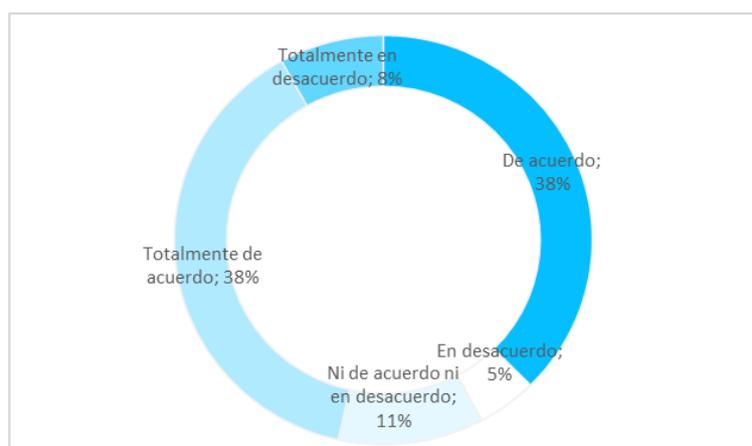


Figura 178. Sistema de quejas y sugerencias

**Análisis e interpretación:** en base a los datos obtenidos, el 38% de los estudiantes están de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 11% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% opina totalmente en desacuerdo y el 5% señala en desacuerdo, como resultado de esto, los estudiantes están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la institución cuente con un sistema de quejas y sugerencias.

### ¿Considera que los docentes procuran mejorar los errores que cometen?

Tabla 188

*Docentes procuran mejorar los errores que cometen*

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	41%	142	41%	41%
En desacuerdo	9%	30	9%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	69	20%	70%
Totalmente de acuerdo	20%	68	20%	89%
Totalmente en desacuerdo	11%	37	11%	100%
Total general	100%	346	100%	

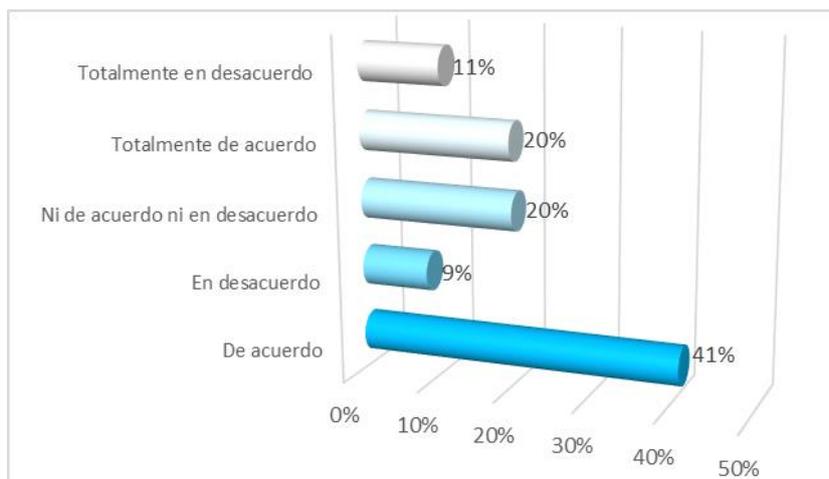


Figura 179. Docentes procuran mejorar los errores que cometen

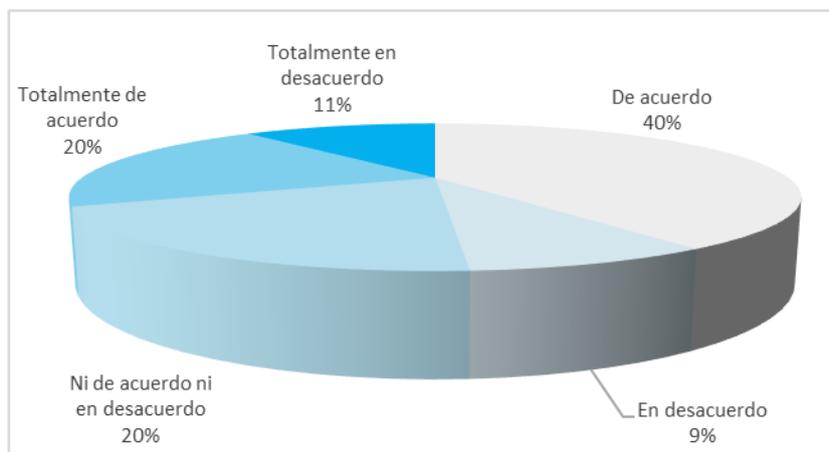
**Análisis e interpretación:** Con relación a las opiniones de los estudiantes, el 41% están de acuerdo que los docentes procuran mejorar los errores que cometen, el 20% indica totalmente de acuerdo, con el mismo porcentaje opinan ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% señalan totalmente en desacuerdo y el 9% está en desacuerdo, de esto se deduce que existe un nivel elevado de estudiantes que están de acuerdo y considera que los docentes procuran mejorar los errores que cometen.

### ¿Ha observado usted mejoras en el funcionamiento de la institución en las diferentes áreas?

Tabla 189

#### Mejoras en el funcionamiento de la institución en las diferentes áreas

Alternativas	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40%	139	40%	40%
En desacuerdo	9%	30	9%	49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	69	20%	69%
Totalmente de acuerdo	20%	70	20%	89%
Totalmente en desacuerdo	11%	38	11%	100%
Total general	100%	346	100%	



*Figura 180.* Mejoras en el funcionamiento de la institución en las diferentes áreas

**Análisis e interpretación:** referente a los resultados obtenidos, el 40% de los estudiantes están de acuerdo con la existencia de mejoras en el funcionamiento de la institución, el 20% opinan totalmente de acuerdo, así como ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% señala totalmente en desacuerdo y el 9% están en desacuerdo, de este análisis resulta que la mayor parte de los estudiantes están de acuerdo y manifiestan que, han observado mejoras en el funcionamiento de la institución en las diferentes áreas.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con respecto al análisis de datos y resultados de los instrumentos aplicados al personal docente, administrativos y trabajadores, cuya herramienta hace relación a la gestión por procesos (Harry Maddern, Philip Andrew Smart, Roger S. Maull y Stephen Childe, 2014) y mejora continua (D. Jurburg, E. Viles, M. Tanco y R. Mateo, 2016), a partir de estos resultados se detallan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### 5.1 Conclusiones

- ✓ Con base en los resultados el personal docente, administrativo y trabajadores desconocen las herramientas utilizadas por la institución para diseñar flujogramas de procesos, cuyo lenguaje de procesos debe ser afianzado y difundido en la institución
- ✓ Se vuelve imprescindible la opinión de los servidores públicos universitarios, dentro de los ítems seleccionados, los cuales están en desacuerdo en cuanto a la capacitación y motivación de parte de la institución hacia los responsables de procesos, considerando y poniendo énfasis en la formación de quienes ejecutan los procesos, y de este modo mejorar el desempeño del talento humano y contribuir con la generación de responsabilidad y compromiso
- ✓ Para mejorar los servicios institucionales, hay que tomar en cuenta la satisfacción de los clientes internos y externos, conforme al análisis realizado, el personal está en desacuerdo, referente a, si la institución mide la satisfacción del cliente, de la misma manera existe el pronunciamiento en cuanto a la medición de la calidad del servicio, de esto surge un abanico de oportunidades de mejora para la institución
- ✓ En cuanto a la medición del costo del procesos, no es muy acogida dentro de las instituciones de educación superior del sector público, sin embargo es

imprescindible conocer el costo del proceso, con la finalidad de asegurar el adecuado uso de recursos económicos, y de ser el caso invertir en investigación, innovación, desarrollo de ciencia y tecnología, para incrementar la calidad y confiabilidad de las partes interesadas en los procesos, garantizando la eficiencia institucional, para ello es fundamental la toma de decisiones de las autoridades, con respecto al análisis costo beneficio, de tal manera que ayude a reducir el tiempo y desperdicios, por ello los servidores públicos institucionales están totalmente de acuerdo con respecto a la importancia de medir los procesos, donde los resultados de dicha medición sean divulgados y difundidos a la comunidad universitaria

- ✓ En perspectiva, los servidores públicos universitarios están totalmente de acuerdo y consideran que los procesos son impulsores claves para la institución, hay que mencionar que los procesos gestionados y mejorados continuamente, pretende un desarrollo sostenible, donde la base central sea el talento humano y las necesidades prioritarias de los estudiantes y sociedad.
- ✓ En cuanto a la capacitación en temas de mejora continua el 60% de los servidores públicos universitarios, afirman que no han recibido la capacitación pertinente en temas de mejora, puesto que esto afecta notablemente en el aporte para la institución, en cuanto a la mejora aplicada en el puesto de trabajo y al proceso en sí mismo.
- ✓ En contraste con los resultados obtenidos, el personal requiere que las autoridades reúnan las opiniones y criterios sobre las posibles oportunidades de mejora, lo cual implica un liderazgo participativo y la firme confianza que proyectan las autoridades en sus colaboradores para mejorar la calidad de los productos y servicios institucionales, además consideran de manera positiva que la participación en la mejora continua contribuye al crecimiento del personal y al desarrollo profesional de los servidores públicos universitarios.

- ✓ Asegurar y organizar la carga de trabajo y las responsabilidades en las diferentes áreas de trabajo, pretende no solo adoptar mecanismos adecuados para garantizar el equilibrio en el trabajo, en consecuencia, el personal docente, administrativo y trabajadores manifiestan indecisión, debido a que desconocen la cantidad real de actividades manejada en cada una de las dependencias.
- ✓ Por otro lado, los estudiantes mediante su opinión consideran que la institución desempeña bien el servicio la primera vez, de este modo incrementa la confianza de los estudiantes en la institución y por lo tanto acrecienta el prestigio e imagen que proyecta la institución hacia la sociedad.
- ✓ De los ítems aplicados a través del instrumento validado, los estudiantes están de acuerdo, que la institución cuenta con equipos de aspecto moderno para desenvolverse en las diferentes prácticas ejecutadas en cada unidad académica, de manera semejante afianza la capacidad del estudiante.
- ✓ Del análisis, resulta la gran acogida que los estudiantes manifiestan en cuanto a la evaluación constante de la satisfacción de los mismos, que debería pretender la institución para alcanzar niveles óptimos de satisfacción. De la misma forma opinan que, para ser atendido requieren efectuar trámites excesivos, lo cual incrementa la insatisfacción de las partes involucradas en los procesos.

## **5.2 Recomendaciones**

- ✓ Quienes están al frente de cada unidad administrativa y académica, deben garantizar que los insumos recibidos para ser procesados o transformados cuenten con la cantidad necesaria y sean de calidad, con el firme propósito de mejorar el trabajo diario del personal docente, administrativo y trabajadores de la institución
- ✓ Parte fundamental de la institución es contar con los medios de comunicación necesarios y adecuados para que la comunidad universitaria exprese de manera

abierta y efectiva las ideas de mejora, en definitiva, esto aporta al progreso institucional.

- ✓ En cuanto al contexto de la mejora continua, es de vital importancia que las personas que se encuentran al frente de las actividades de mejora, muestren una comprensión clara de la mejora continua y ayuden a la comunidad universitaria a comprender cómo y por qué son importantes estos temas, con base en la participación activa.
- ✓ Conviene mencionar el abanico de oportunidades que posee la institución mediante la capacitación en temas de mejora continua, con el fin de adquirir el conocimiento y la confianza suficiente para participar en temas de mejora, algo semejante ocurre cuando la institución alienta a los servidores públicos a desarrollar sus capacidades para mejorar continuamente su trabajo diario y obtener mejoras reales.
- ✓ Difundir de manera clara, y procurar la facilidad de entendimiento de los métodos, técnicas, herramientas adoptadas y utilizadas dentro de la institución, para desarrollar las actividades de mejora continua, a través de los diferentes canales de comunicación, en consecuencia, permite alcanzar fácilmente los objetivos institucionales, así como los resultados esperados por la institución.
- ✓ Motivar a las unidades académicas pertinentes para que evalúen constantemente la satisfacción de los estudiantes, considerando que son la razón de ser de la institución, en efecto son el pilar fundamental de los procesos agregadores de valor, conocidos también como procesos sustantivos, los cuales aportan directamente a satisfacer las necesidades de la sociedad, a nivel provincial, nacional e internacional.
- ✓ Detectar los distintos trámites llevados a cabo por los estudiantes, como requisitos solicitados por la institución es de gran apoyo, con el fin de optimizar el exceso de

estos para evitar posibles insatisfacciones de los actores principales en los procesos centrales.

- ✓ Existe una inmensa acogida por parte de los estudiantes, por tal razón la institución tiene la responsabilidad de contar con un sistema integrado de quejas y sugerencias, con la finalidad de atender la totalidad de desavenencias, que puedan surgir en el actuar académico y administrativo.

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Última aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

## CAPÍTULO VI PROPUESTA

### 1. Justificación

El Sr. Rector de la Universidad Técnica de Ambato, mediante el direccionamiento estratégico cuenta con un abanico de oportunidades para acoger la gestión por procesos y mejora continua, propuesta por el Sistema de Gestión de Calidad, hay que tener en cuenta, entre otros aspectos el tamaño y trascendencia con la que goza, la institución incita en la autoridad mantener un compromiso de cambio.

La siguiente propuesta se adapta a las expectativas y necesidades de la Universidad Técnica de Ambato, mediante las fases descritas en el método

### 2. Objetivo

Proponer lineamientos estratégicos para la mejora continua, que permita solucionar los problemas de los usuarios internos y externos, a través de la identificación de oportunidades de mejora, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y partes interesadas.

### 3. Alcance

Aplica a todos los procesos gestionados en la Universidad Técnica de Ambato, así como a la totalidad de los miembros de la comunidad universitaria.

### 4. Responsables

1. Líder del equipo de mejora continua
2. Responsable técnico

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Última aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

3. Responsable de auditorías
4. Responsable de servicio al cliente

## 5. Definiciones

- 5.1. Cliente:** Institución o personal que recibe un producto o servicio.
- 5.2. Mejora continua:** actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos establecidos en la organización.
- 5.3. Oportunidad de Mejora:** son actividades que se generan en cualquier momento, los cuales son propuestos por los servidores públicos universitarios, estudiantes y sociedad, las mismas que pueden ser atendidas inmediatamente conforme al procedimiento
- 5.4. Partes interesadas:** personas (clientes internos y externos) o grupos (organizaciones) que tengan un interés en el desempeño o existo de la institución
- 5.5. Ciclo de mejora continua:** partiendo de la premisa, que el ciclo de mejora continua está basado en un enfoque de gestión que pretende el establecimiento de un cambio constante en los procesos para garantizar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad, alcanzando innovaciones graduales en el tiempo

## 6. Método

### Fase I: Toma de decisiones

La autoridad de la institución, apoyado en el direccionamiento estratégico, adquiere el compromiso de mejorar, mantener y actualizar la mejora continua. Es fundamental contar con el firme propósito de continuar activamente, debido a que se corre el riesgo de generar desconfianza entre las partes interesadas.

### Fase II: Gestión del clima organizacional o laboral

La institución debe lograr que exista un ambiente apropiado dentro de la comunidad universitaria, donde se considere las condiciones de trabajo como, salud, seguridad,

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Última aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

ergonomía, confort físico, limpieza, entre otros, para que el personal docente, administrativo, trabajadores y estudiantes, cuenten con la motivación necesaria y puedan desarrollar sus actividades de forma fácil y ágil.

Visto que, el ambiente no solo se enfoca en la infraestructura, la idea central es la identificación de las causas que provocan la desmotivación, por poner algunos ejemplos, el maltrato a los miembros de la comunidad universitaria (boiling, bossing, mobbing, burnout, acoso sexual, violencia física, boreout), sobre carga de trabajo a ciertos funcionarios públicos de la institución, inequidad en los sueldos, entre otros.

En definitiva, si se logra prevenir la presencia de estas causas, la institución garantizará la satisfacción y motivación en la instauración de la mejora continua de los procesos.

### **Fase III: Planeación**

En esta fase las Autoridades conjuntamente con sus equipos de trabajo, deben elaborar un plan de actividades para desarrollar la mejora continua, según anexo 1, estas actividades deben llevarse a cabo con base en los beneficios y el aporte de las partes interesadas, así como el resto de recursos que intervienen para su aplicación

Cabe destacar las actividades necesarias para el cumplimiento de la planeación, a continuación, el detalle:

- 3.1. Nombrar al líder del equipo de mejora continua, entre las autoridades, personal docente, personal administrativo, trabajadores y estudiantes
- 3.2. Seleccionar a los miembros para el equipo de mejora continua, considerando a toda la comunidad universitaria
- 3.3. Designar un área para el equipo de mejora continua
- 3.4. Elaborar las políticas, objetivos y metas para la mejora continua
- 3.5. Realizar una lista con los temas específicos
- 3.6. Elabora el cronograma de ejecución

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

### 3.7. Medir y dar seguimiento a los resultados de mejora continua

#### **Fase IV: Capacitación**

En este contexto se ejecuta el plan elaborado y a través de la capacitación la institución permite que los servidores públicos de la institución, comprendan mejor los fundamentos de las diversas actividades y objetivos de la mejora continua que pretende alcanzar la institución, además involucra la solidez para alentar a la comunidad universitaria a desarrollar un conjunto de capacidades, con el fin de que puedan mejorar continuamente su trabajo diario y obtener progresos reales.

En conjunto, para efectuar esta fase se recomienda las siguientes actividades:

4.1. Difundir de manera minuciosa, a través de los diferentes canales de comunicación la mejora continua, para garantizar que todos los colaboradores se encuentren comprometidos e involucrados.

4.2. Realizar charlas, prácticas y evaluar conforme al anexo 2, con el fin de comprobar el grado de aprendizaje del personal.

#### **Fase V: Creación del equipo de mejora**

La autoridad mediante la Dirección de Planificación y Evaluación de la Universidad Técnica de Ambato, designa al equipo de mejora continua, cuya creación se registra en el anexo 3, el cual está integrado por:

1. Líder del equipo de mejora continua
2. Responsable técnico
3. Responsable de auditorías
4. Responsable de servicio al cliente

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Última aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

5.2. Selecciona al equipo de mejora continua con base en los conocimientos, habilidades y aptitudes, quienes aportan soluciones para resolver los diferentes problemas que surgen diariamente en la institución.

5.3. El equipo de mejora continua revisa el sistema de gestión de calidad, dependiendo de los intervalos definidos

5.4. Aportar ideas para la solución de problemas, esta actividad realiza el equipo de mejora continua y comunica a las Facultades, Centros y Direcciones, dependiendo de la unidad académica o administrativa donde se identificó el problema

5.5. Aplicar las acciones recomendadas para la solución del problema, la actividad está bajo la responsabilidad de las Autoridades, Directores Académicos y Administrativos.

5.6. El equipo de mejora continua, verifica la aplicación y el cumplimiento de acuerdo con los requisitos

5.7. Fomentar la participación y el mejoramiento continuo a la comunidad universitaria

5.8. Documentar las evidencias de la solución de problemas y mejora continua

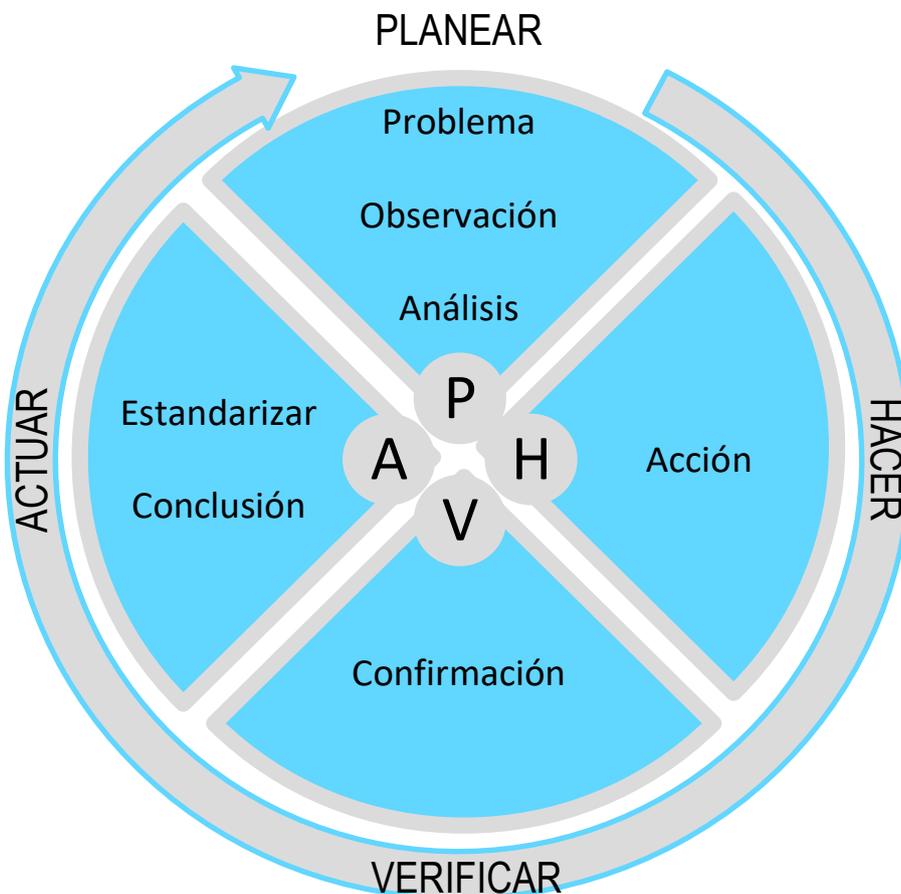
5.9. Difundir las evidencias de la solución de problemas y mejora continua, de acuerdo a la unidad de responsabilidad

5.10. Aprobar las acciones tomadas, de parte del equipo de mejora continua

### **Ruta de la calidad**

Con respecto a lo mencionado anteriormente, es imprescindible contar con un mecanismo que permita obtener la solución a los problemas en cualquier unidad de la institución, para ello se propone el uso de la herramienta denominada ruta de la calidad, la misma muestra una secuencia estándar en las actividades, las cuales están directamente relacionadas con el Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar o conocido también como PHVA, diversos estudios consideran que al aplicar la ruta de la calidad genera un mejoramiento continuo.

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Última aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación



*Figura 181. Ciclo de mejora continua*

En este estudio se plantea la mejora continua, a través del Ciclo PHVA, en efecto en cada una de las siguientes acciones constan los pasos que debe seguir la Universidad Técnica de Ambato para lograr la mejora continua:

### **1. Problema**

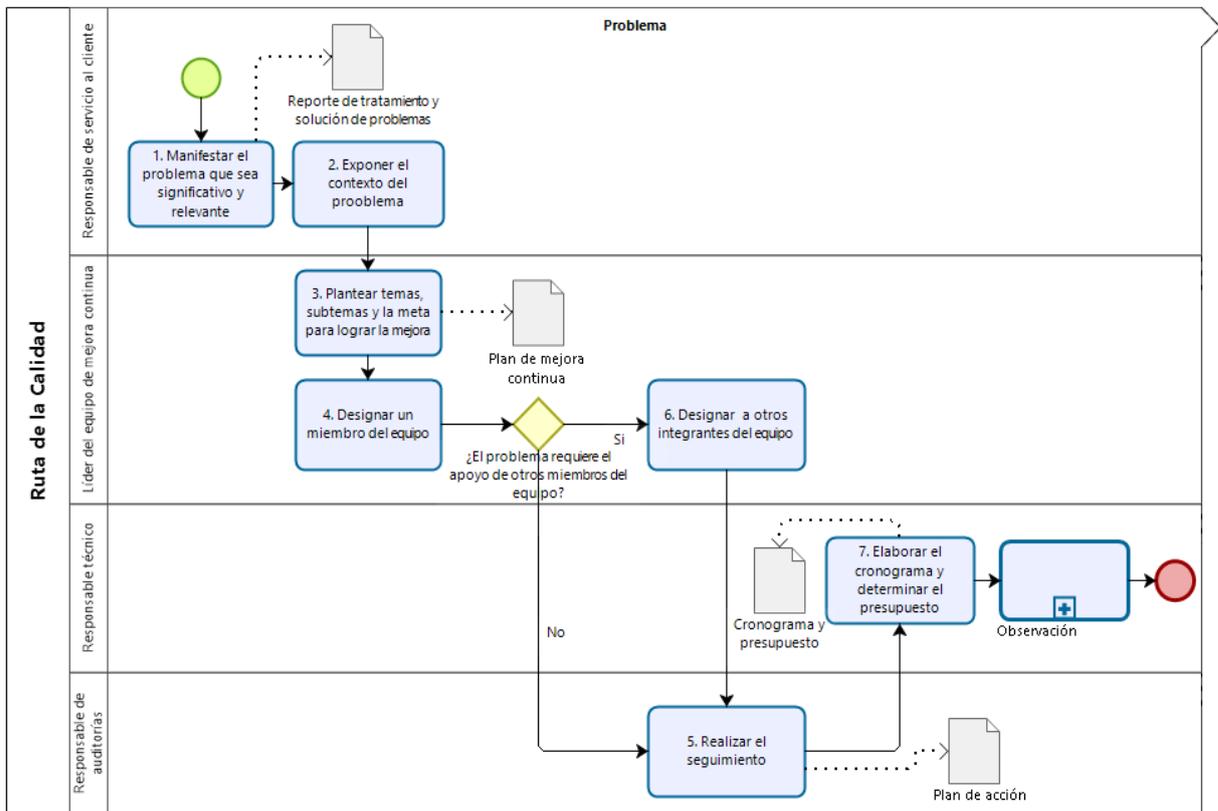
Se define el problema, el cual presenta una desviación con respecto al estándar determinado, así como a una norma de funcionamiento, en esta etapa es fundamental considerar las siguientes actividades:

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

1. Problema		PHVA: Planear	
N°.	Responsable	Acciones	Descripción
1	Responsable de servicio al cliente	Manifiestar el problema que sea significativo y relevante	Manifiestar que el problema mostrado, es el más significativo y relevante que el resto de problemas, esto se lo representa mediante el diagrama de Pareto
2	Responsable de servicio al cliente	Exponer el contexto del problema	La persona encargada del servicio al cliente, expone el contexto del problema y cuál es su estado hasta ese momento
3	Líder del equipo de mejora continua	Plantear temas, subtemas y la meta para lograr la mejora	Con base en el problema mostrado y expuesto, el Líder plantea los temas, subtemas y la meta para lograr la mejora.
4	Líder del equipo de mejora continua	Designar un miembro del equipo	Una vez planteadas las metas, el Líder designa un miembro del equipo. En caso de que el problema no requiera el apoyo de otros miembros del equipo continua con la acción 5. Si el problema requiera el apoyo de otros miembros del equipo continúa con la acción 6
5	Responsable de auditorías	Realizar el seguimiento	El responsable de auditoria realiza el seguimiento con respecto a la acción propuesta
6	Líder del equipo de mejora continua	Designar a otros integrantes del equipo	Al detectar la magnitud del problema el Líder, designa a otros integrantes del equipo para que brinden su apoyo
7	Responsable técnico	Elaborar el cronograma y determinar el presupuesto	Elaborar un cronograma para la mejora y determinar el presupuesto, de este modo continúa con la observación

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

## Flujograma



## 2. Observación

En relación con la etapa anterior se debe investigar las características específicas del problema, con diferentes puntos de vista, mediante las siguientes acciones:

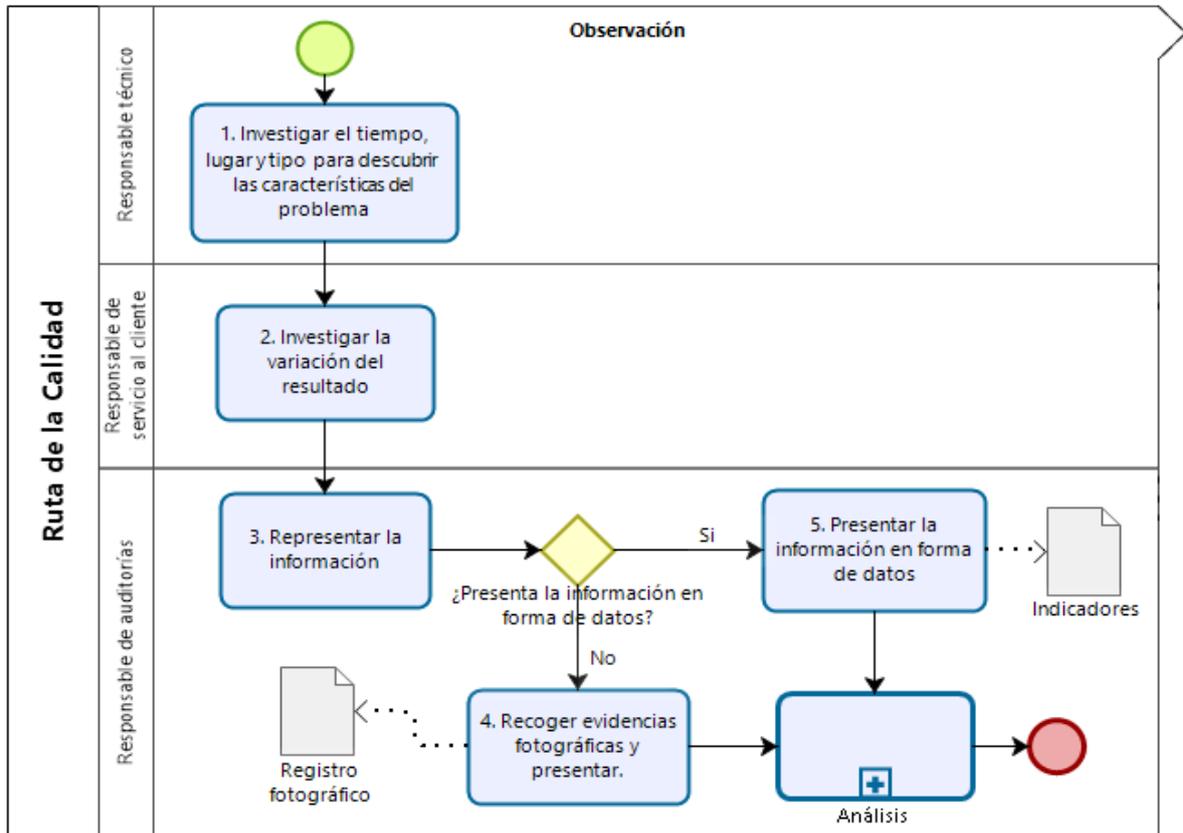
2. Observación		PHVA: Planear	
Nº.	Responsable	Acciones	Descripción
1	Responsable técnico	Investigar el tiempo, lugar y tipo para descubrir las características del problema	Investigar el tiempo, lugar y tipo para descubrir las características específicas del problema

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

2	Responsable de servicio al cliente	Investigar la variación del resultado	la del	Investigar la variación del resultado, para poder corregir a tiempo y buscar las alternativas más acertadas
3	Responsable de auditorías	Representar información	la	Una vez que cuenta con los documentos de respaldo, el responsable de auditorías presenta la información. En caso de que la información no sea presentada en datos, continúa con la acción 4 Si la información se encuentra en forma de datos, continúa con la acción 5
4	Responsable de auditorías	Recoger evidencias fotográficas y presentar.	y	Si el responsable de auditorías por alguna razón no presenta la información en datos, recoge las evidencias fotográficas y las presenta, de esta manera continúa con el análisis
5	Responsable de auditorías	Presentar información en forma de datos	la en	Realiza la presentación de los datos relacionados a la investigación llevada a cabo por los involucrados, seguidamente realizan el análisis

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

## Flujograma



### 3. Análisis

Se propone descubrir las causas del problema mediante las siguientes acciones:

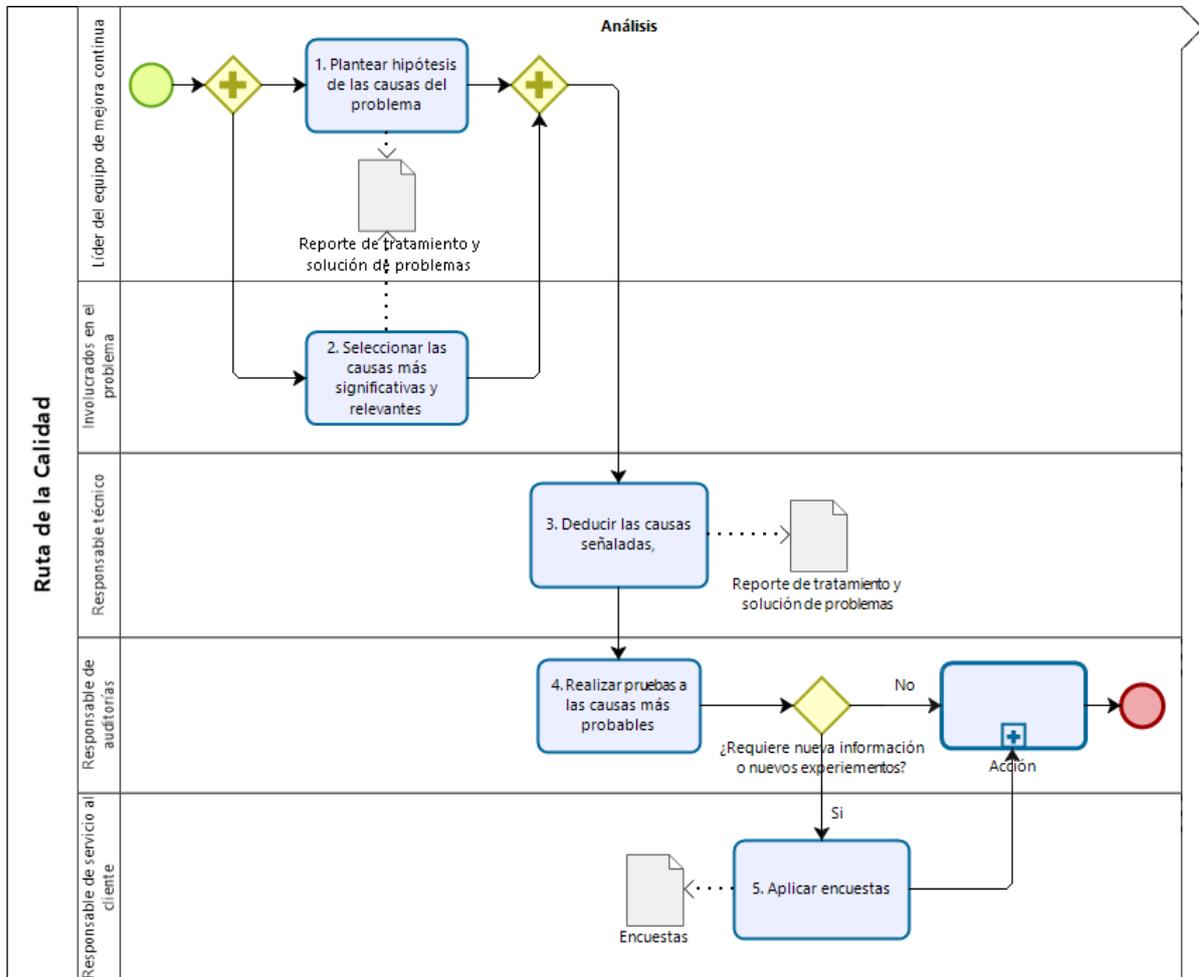
3. Análisis		PHVA: Planear	
Nº.	Responsable	Acciones	Descripción
1	Líder del equipo de mejora continua	Plantear hipótesis de las causas del problema	El Líder del equipo plantea la hipótesis de las causas del problema, con el soporte de las herramientas que sean acogidas por la institución, considerando la participación de los involucrados, por ello esta acción se la lleva a cabo con el paso 2

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

2	Involucrados en el problema	Seleccionar las causas más significativas y relevantes	Los involucrados en el problema, con la guía del Líder del equipo de mejora continua, seleccionan las causas más significativas y relevantes
3	Responsable técnico	Deducir las causas señaladas	Deducir las causas señaladas mediante el uso de las herramientas pertinentes, haciendo uso de la información obtenida en la observación.
4	Responsable de auditorías	Realizar pruebas a las causas más probables	<p>Una vez determinas las causas, realiza las pruebas a las causas más probables, en muchas ocasiones esto exige recabar nueva información o nuevos experimentos y se lo puede efectuar por medio de encuestas.</p> <p>Si por algún motivo se requiere nueva información o nuevos experimentos, dependiendo del caso, continuar con la acción 5</p> <p>En caso de que exista las pruebas suficientes y no se requiera nueva información continuar con la acción</p>
5	Responsable de servicio al cliente	Aplicar encuestas	En caso de evidenciar la falta de información, tomar otras alternativas, como la aplicación de encuestas o considerar otras herramientas de ser necesario, una vez realizado este paso continuar con la acción

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Today	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

## Flujograma



## 4. Acción

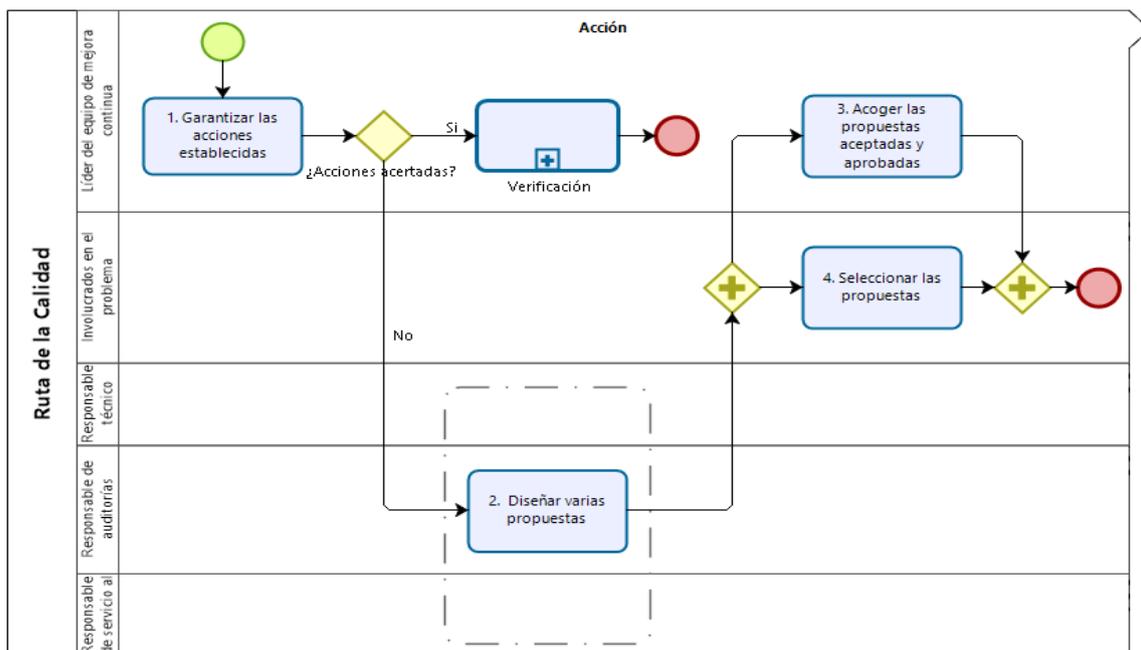
Con motivo de eliminar las causas del problema, se debe establecer acciones de mejora, conforme al siguiente detalle:

4. Acción		PHVA: Hacer	
Nº.	Responsable	Acciones	Descripción
1	Líder del equipo de mejora continua	Garantizar las acciones establecidas	Garantiza que las acciones establecidas en el plan, no produzcan o generen más problemas. En caso de que las acciones sean las más

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

			acertadas continúa con la verificación, de lo contrario continúa con el paso 2.
2	Responsable técnico Responsable de auditorías Responsable de servicio al cliente	Diseñar varias propuestas	Ciertos miembros del equipo de mejora continua, diseñan varias propuestas, examinando las ventajas y desventajas, una vez realizada este paso, continúa con el paso 3 y 4
3	Involucrados en el problema	Seleccionar las propuestas	En el instante en que el Líder presenta las propuestas, las partes involucradas, seleccionan las propuestas, las aceptan y aprueban por consenso mutuo
4	Líder del equipo de mejora continua	Acoger las propuestas aceptadas y aprobadas	Una vez que han llegado a un consenso, el Líder del equipo acoge las propuestas.

### Flujograma



	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

## 5. Confirmación

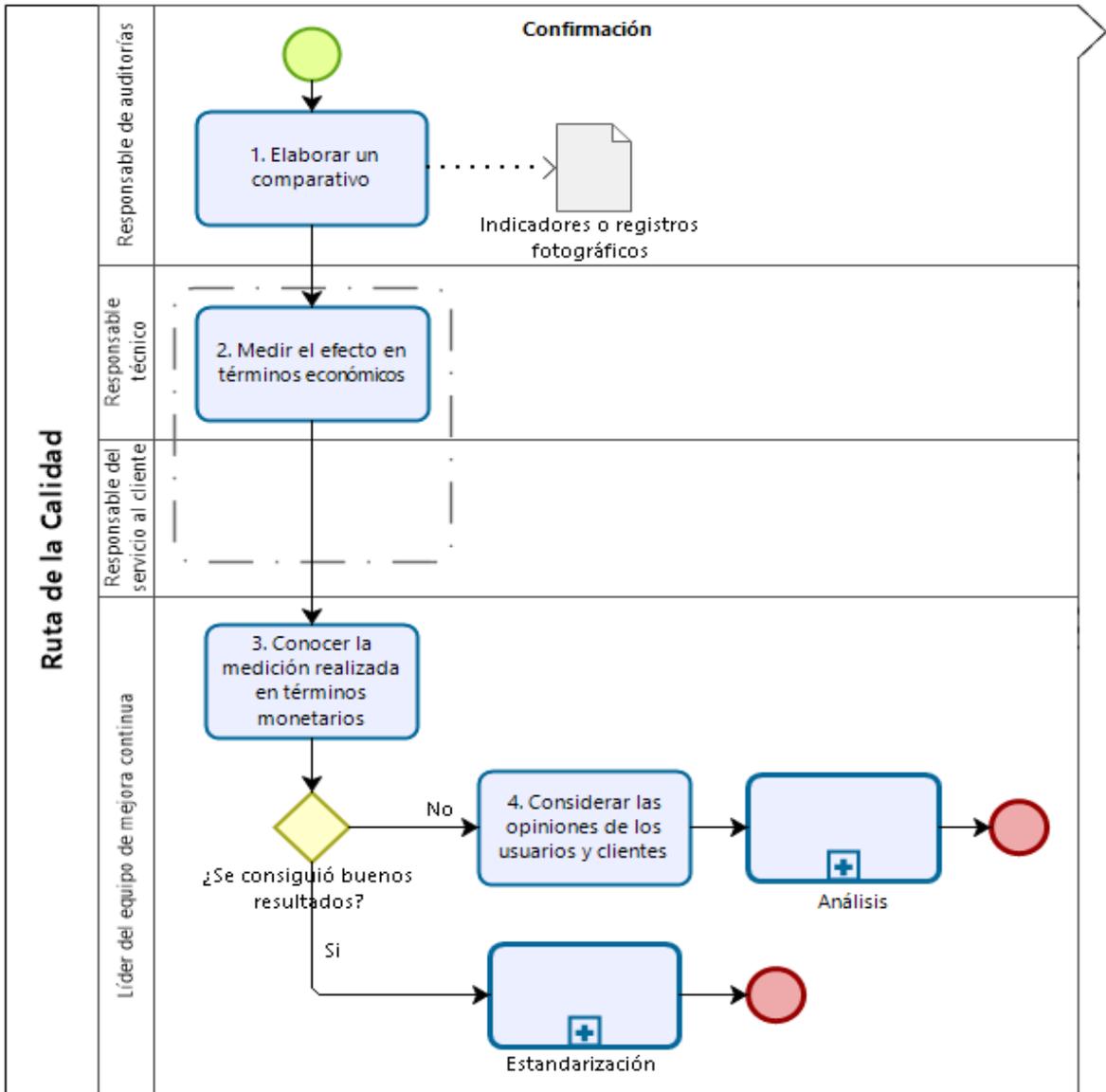
Recogiendo lo más importante, se debe asegurar que el problema se solucione de raíz, para ello se determina los siguientes pasos:

5. Confirmación		PHVA: Verificar	
Nº.	Responsable	Acciones	Descripción
1	Responsable de auditorías	Elaborar un comparativo	Elaborar un comparativo entre los datos obtenidos antes y después de las acciones, el cual debe ser representado mediante indicadores o a través de registros fotográficos.
2	Responsable técnico Responsable de servicio al cliente	Medir el efecto en términos económicos	Los encargados miden el efecto en términos económicos y comparan con el objetivo planteado y deseado.
3	Líder del equipo de mejora continua	Conocer la medición realizada en términos monetarios	Una vez que el Líder del equipo de mejora continua conoce la medición realizada en términos monetarios, se cuestiona si los resultados conseguidos son buenos, de ser la respuesta positiva continúa con la estandarización. En caso de que la respuesta al cuestionamiento sea negativa, continúa con la acción 3
4	Líder del equipo de mejora continua	Considerar las opiniones de los usuarios y clientes	Al comprobar la inexistencia de buenos resultados, el Líder del equipo debe considerar las opiniones, deseos de los usuarios y clientes, con el propósito de cubrir sus expectativas y satisfacción, en

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Última aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

		caso de efectuar esta acción, retornar al análisis.
--	--	---

### Flujograma



### 6. Estandarización

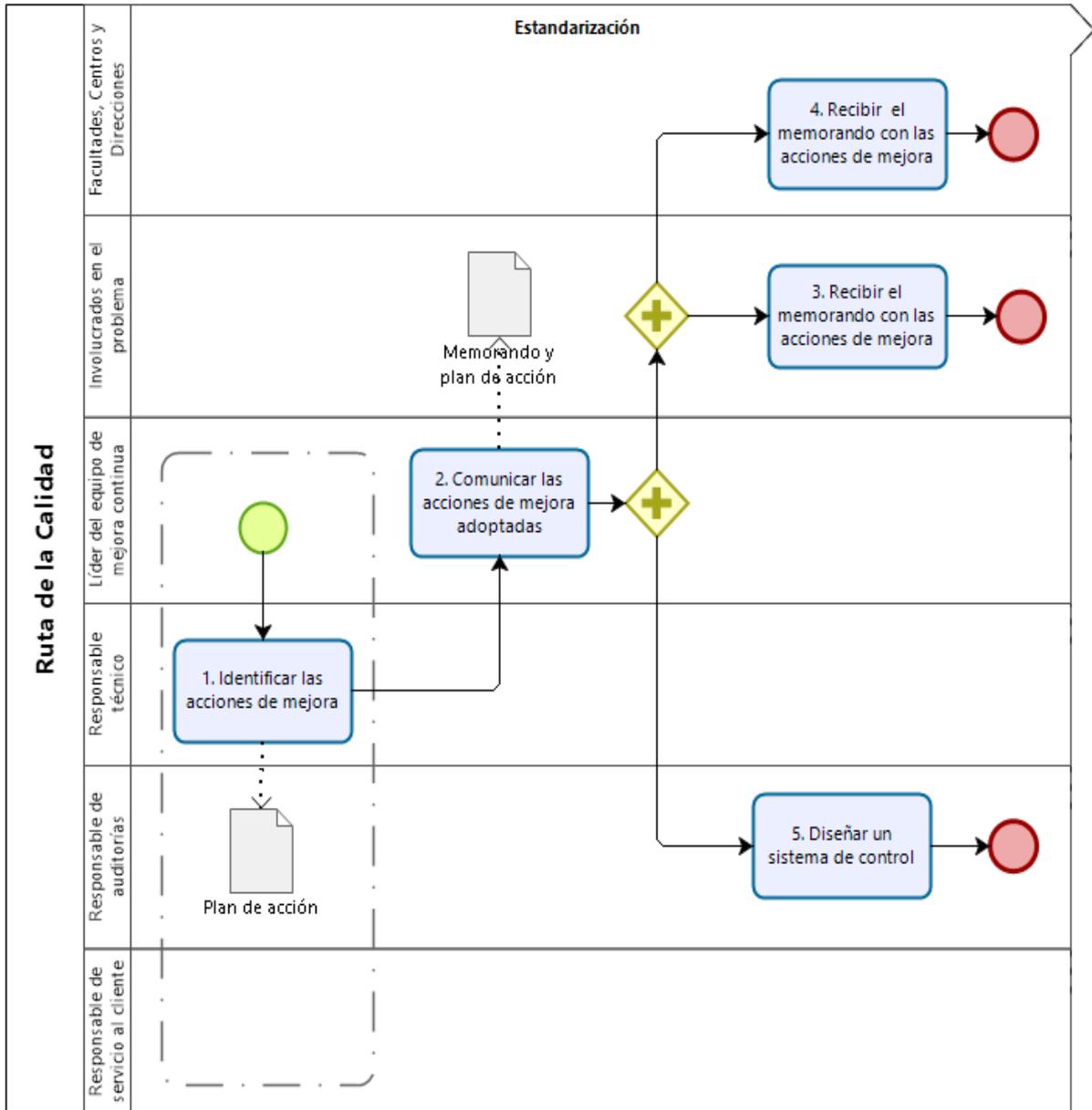
Por consiguiente, se tiene que eliminar totalmente las causas del problema, para esto se debe considerar lo siguiente:

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

6. Estandarización		PHVA: Actuar	
N°.	Responsable	Acciones	Descripción
1	Líder del equipo de mejora continua Responsable técnico Responsable de auditorías Responsable de servicio al cliente	Identificar las acciones de mejora	Con base en la verificación llevada a cabo, el equipo de mejora continua por medio del plan de acción, identifican las acciones de mejora
2	Líder del equipo de mejora continua	Comunicar las acciones de mejora adoptadas	Después de que el equipo de mejora continua ha identificado las acciones de mejora, procede a comunicar a los jefes inmediatos las acciones adoptadas mediante memorando (Quipux), adjunto el plan de acción y con copia a los involucrados en el problema, posteriormente continúa con el paso 3 y 4, así como el paso 5
3	Involucrados en el problema	Recibir el memorando con las acciones de mejora	Reciben el memorando con las acciones de mejora para que lo puedan considerar
4	Facultades, Centros y Direcciones	Recibir el memorando con las acciones de mejora	Reciben el memorando con el plan o planes de acción para que lo apliquen
5	Responsable de auditorías	Diseñar un sistema de control	Diseña un sistema de control, donde conste los responsables correspondientes, para verificar mediante la ejecución de auditorías internas

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

## Flujograma



## 7. Conclusiones

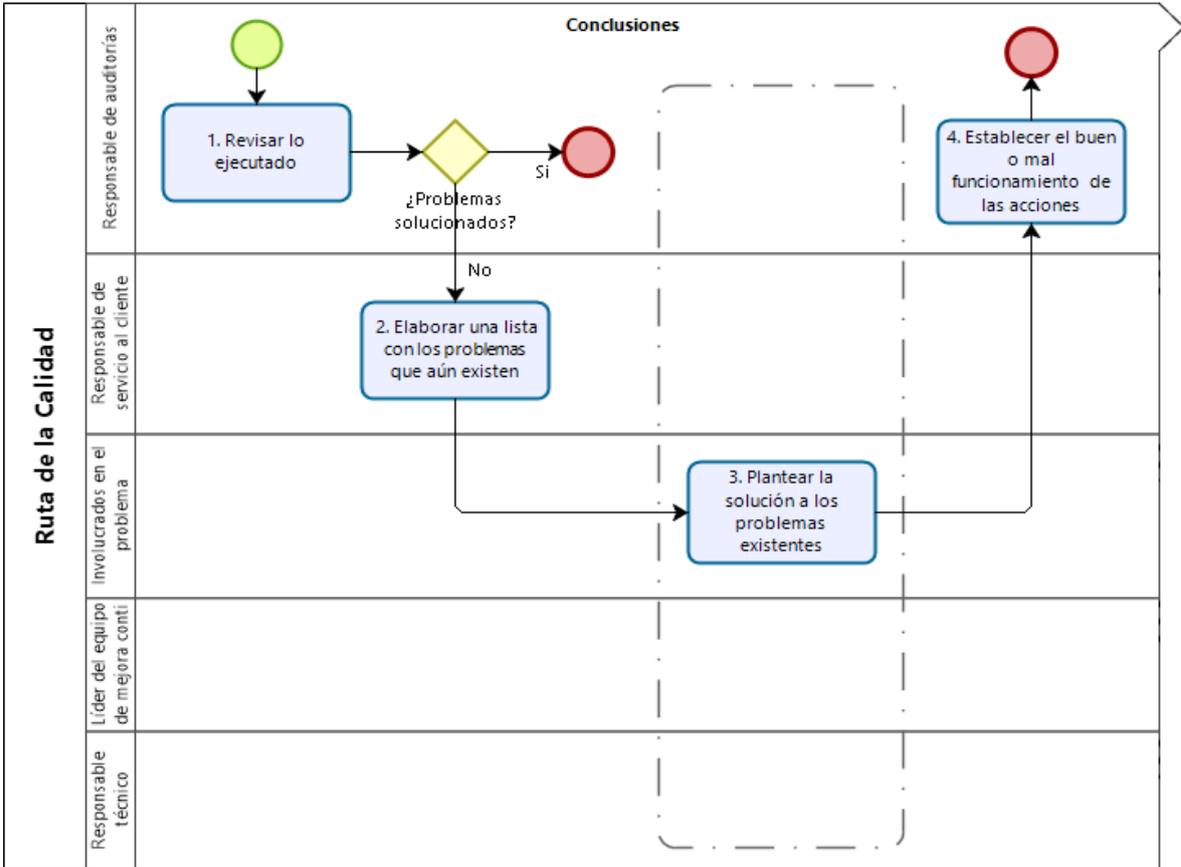
En síntesis, es fundamental revisar el procedimiento con la solución del problema, indiscutiblemente, esto permite plantear un trabajo futuro.

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

8. Conclusiones		PHVA: Actuar	
N°.	Responsable	Acciones	Descripción
1	Responsable de auditorías	Revisar lo ejecutado	<p>Una vez realizada la estandarización, el responsable de auditorías, revisa lo ejecutado.</p> <p>En caso de que los problemas no se hayan solucionado, continúa con el paso 2.</p> <p>Si los problemas se han solucionado satisfactoriamente finaliza</p>
2	Responsable de servicio al cliente	Elaborar una lista con los problemas que aún existen	En vista de que existe aún problemas, la personal responsable de servicio al cliente, elabora una lista con los problemas existentes
3	Líder del equipo de mejora continua Responsable técnico Responsable de auditorías Responsable de servicio al cliente Involucrados en el problema	Plantear la solución a los problemas existentes	Con base a los problemas que persisten, se solicita las opiniones de las partes involucradas, con el fin de obtener las mejores opciones y proceder a plantear la solución más acertada
4	Responsable de auditorías	Establecer el buen o mal funcionamiento de las acciones	Después de plantear las posibles soluciones, el responsable de auditoría establece el adecuado o inadecuado tratamiento de las acciones planteadas, con el fin de optar otras alternativas de mejora

	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Ultima aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

## Flujograma



	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-DOC-01
		Fecha de elaboración: 21/11/2020
		Última aprobación: 28/11/2020
		Revisión: 01
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Ing. Fernando Jiménez	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación

## 7. Anexos

### Anexo 1

	<b>PLAN DE MEJORA CONTINUA</b>	Código: SGC-REG-01	
		Fecha de elaboración: 21/11/2020	
		Última aprobación: 28/11/2020	
		Revisión: 01	
Elaborado por: Ing. Ana Lorena Taday	Revisado por: Director del Trabajo de Titulación	Aprobado por: Director del Trabajo de Titulación	
Proceso:	Duración:		
Fecha:	Indicador:		
Responsable:	Meta:		
<b>Proceso de mejora</b>			
Diagnóstico de la situación:			
Objetivos para la mejora:		Posibles soluciones:	
Evaluación de posibles soluciones:		Implementación de la solución seleccionada:	
Resultados		Formalización de los cambios:	
Meta (%)	Meta actual (%)	Cumplimiento	
		SI	NO
Líder del equipo:		Responsable de la mejora:	





## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, B., & Kadi, O. (n.d.). *Lineamientos estrategicos orientados al sistema de gestion de la calidad de proyectos industriales.* ”. 1–10.
- Aguilar, V. (2015). La Necesidad de un Nuevo Modelo de Gestión para las Universidades Públicas. *Revista Académica Anales*, 57, 41–51. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2014). *La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior.* 20. Retrieved from <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/17/19>
- Arenales, M. M. R. (2020). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. In *Los objetivos de desarrollo sostenible.* <https://doi.org/10.2307/j.ctv14t4706.8>
- Arévalo, C. (2015). *Una propuesta basada en el paradigma dirigido por modelos para la extracción de procesos del software desde sistemas heredados utilizando la perspectiva temporal.* Retrieved from <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/42996>
- Barrera Cámara, R. A., Barrientos Vera, V., Santiago Pérez, J. del C., & Canepa Sáenz, A. (2018). Gestión de procesos de negocio. *Inventio*, 14(32), 43–48. <https://doi.org/10.30973/inventio/2018.14.32/8>
- Bedoya, E. A., Carrillo, M. S., Severiche, C. A., & Espinosa, E. A. (2018). Factores asociados a la satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior del Caribe Colombiano. *Espacios*, 39(2).
- Buh, B., Kovačič, A., & Štemberger, M. I. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 28(1), 243–258. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1041776>
- Butler, M., Szejczewski, M., & Sweeney, M. (2018). A model of continuous improvement programme management. *Production Planning and Control*, 29(5), 386–402. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1433887>
- Cárdenas, N., & Rangel, F. (2016). ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE ADAPTACIÓN, MEJORAMIENTO E INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE TECNOLÓGICO. 7(2).
- Cetina, M. (2016). Gestión de procesos con BPM. *Tecnología, Investigación y Academia*, 4(2), 45–56.
- Club-BPM. (2017). *Cómo mejorar la eficiencia y la efectividad de las organizaciones a través de las tecnologías BPM – Tandem.* Retrieved from <http://www.tandemweb.com/tandem/como-mejorar-la-eficiencia-y-la-efectividad-de-las-organizaciones-a-traves-de-las-tecnologias-bpm/>
- Consejo de Educación Superior. (2020). SIIES.
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestion por procesos, indicadores y estandares para unidades de informacion.* Retrieved from [http://eprints.rclis.org/31012/1/Gestión por procesos%2C indicadores estandares.pdf](http://eprints.rclis.org/31012/1/Gestión%20por%20procesos%20indicadores%20estandares.pdf)
- Cordero Guzman, D. M., Puente, G. B., & Ortega Castro, J. (2019). Gestión de Procesos de Negocios (BPM) para el Proceso de Titulación en la Universidad. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 6(1), 87–95. <https://doi.org/10.26423/rctu.v6i1.442>
- Cortez, J. (2018). Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016. *Universidad César Vallejo.*

- CRES. (2018). *Plan de Acción 2018 - 2028*.
- De Freitas, V. (2018). Model of Maturity in Knowledge Management System, From a Holistic Approach. *Negotium, Revista Ci*, 5–31. Retrieved from [www.revistanegotium.org/ve/núm.39](http://www.revistanegotium.org/ve/núm.39)
- Espinoza, A. (2019). *Propuesta de mejora continua en el proceso de producción de una planta de plásticos mediante la metodología PDCA y manufactura esbelta*. 110. Retrieved from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15595>
- Esquivel, Á., León, R., & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de La Dirección*, Vol. 11, pp. 56–72. Retrieved from <https://bit.ly/2VV97TG>
- Feoli, M., & Cardona, R. (2017). PROPUESTA DE MEJORA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SUBPROCESOS DE CREAR-MODIFICAR PRODUCTOS Y GESTIÓN NORMATIVA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN ESENTTIA S.A. UTILIZANDO BPM BIZAGI. (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Fern, A., Largo, L., & Carmona, R. M. (2018). *Modelo de madurez digital para universidades*. 1–16.
- Ferreira, Avitabile, Álvarez, Paz, U. (2017). *Momento decisivo La educación superior en América Latina y el Caribe Resumen DIRECCIONES EN DESARROLLO*.
- Giraldo, J. C. (2016). *Modelo de integración de BPM y Minería de Procesos con un Enfoque Dimensional, para la Optimización de Indicadores KPI*. Retrieved from <http://bdigital.unal.edu.co/53972/1/71741491.2016.pdf>
- Gómez, A. (2016). Propuesta para el mejoramiento del proceso de fabricación del producto zanjadora para alce hidráulico mediante el uso de la gestión de procesos de negocio (BPM) (Vol. 9). <https://doi.org/10.5151/cidi2017-060>
- Gomez Cepeda, J. F. (2019). *Diseño de un modelo de evaluación de procesos clave de negocio para la implementación de BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) en las MiPymes Colombianas*.
- Granados Hondares, Y., & Ferreira Lorenzo, G. L. (2019). Modelo para estimar el esfuerzo que demanda la automatización de procesos de negocio. *Enfoque UTE*, 10(1), 65–76. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v10n1.372>
- Haro, M. del M. (2019). Autoconfianza versus autoeficacia del traductor: propuesta terminológica y estado de la cuestión. *Cadernos de Tradução*, 39(2), 204–226. <https://doi.org/10.5007/2175-7968.2019v39n2p204>
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141–150. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.499>
- Herrera, V., Montes, I., Santiago, E., & Milena, T. (2017). *Diseño de un plan de mejoramiento como propuesta de intervención para el fortalecimiento de los procesos curriculares de una institución educativa* (Vol. 12).
- Hitpass, B. (2017). *Business Process Management (BPM) Fundamentos y Conceptos de Implementación* (Vol. 3). Retrieved from <https://books.google.es/books?id=Dm4-MGAy5vMC&pg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Huapaya, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>

- ISOTools. (2015). *Cómo elaborar un plan de mejora continua*.
- Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., & Mateo, R. (2016). What motivates employees to participate in continuous improvement activities? *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(13–14), 1469–1488. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1150170>
- Jurburg, Daniel, Viles, E., Tanco, M., Mateo, R., & Lleó, A. (2016). Measure to succeed: How to improve employee participation in continuous improvement. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(5), 1059–1077. <https://doi.org/10.3926/jiem.2074>
- Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador. (1982). *Ley de universidades y escuelas politecnicas del ecuador*.
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2018). Ley Organica de Educacion. In *Boletín Oficial del Estado* (Vol. 106). Retrieved from <http://www.conocimiento.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Ley-Organica-de-Educacion-Superior-LOES.pdf>
- Liu, H. J., Love, P. E. D., Smith, J., Irani, Z., Hajli, N., & Sing, M. C. P. (2017). From design to operations: a process management life-cycle performance measurement system for Public-Private Partnerships. *Production Planning and Control*, 29(1), 68–83. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1382740>
- Maddern, Smart, Maull, & Childe. (2014). End-to-end process management: Implications for theory and practice. *Production Planning and Control*, 25(16), 1303–1321. <https://doi.org/10.1080/09537287.2013.832821>
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos*.
- Mas Ares, E. (2019). La influencia social de las industrias culturales en la era digital. *Universidad Politécnica de Valencia*. Retrieved from <https://riunet.upv.es/handle/10251/128647>
- Matos Hernández, E., & Cruz Rizo, L. (2017). La investigación en Instituciones de Educación Superior como proceso sustantivo integrado: su Reto Endógeno. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, 5(3). <https://doi.org/10.26423/rcpi.v5i3.212>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052019000200328>
- Méndez, J. (2017). *Bases para un modelo tridimensional de mejora continua Dirigida por la doctora M<sup>a</sup> Mercedes Vila Alonso*.
- Merchán Riera, J. M., Moreno Rodríguez, C. J., & López Franco, M. L. (2017). Beneficios de utilizar software BPM en los procesos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 1–11. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.143>
- Meregildo, C. M. (2018). *Gestión de procesos para el aseguramiento de la calidad de producción de la Compañía Internacional American Silver E.I.R.L.*
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). Directrices para la caracterización y ejecución de los procesos para la Gestión de la Salud Pública en el contexto de la Política de Atención Integral en Salud. *Minsalud*, p. 26. Retrieved from <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0518-de-2015.pdf>
- Montoya, P., Bello, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., & Padilla, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7–13. <https://doi.org/10.4067/s0718->

24492017000100007

- Muñoz, E., Rodríguez, L., & Saltos, M. (2016). Metodología para Mejoramiento de Procesos con Enfoque ISO 9001. *Revista Publicando*, 3(7), 276–294.
- Naciones Unidas. (2019). La Agenda para el Desarrollo Sostenible – Desarrollo Sostenible. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Norma Técnica Prestación de Servicios Y Administración por Procesos* (p. 18). (2016). Retrieved from [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Ormeño, L. B., & Vera, J. L. J. (2018). “Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos BPM para el área de distribución de productos terminados.” 15–40. Retrieved from <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/1864>
- Pardo Álvarez, J. M. (2017). Gestión por procesos y riesgo operacional. In *AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación*. Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.bdigital.sena.edu.co/lib/senavirtualsp/reader.action?docID=5190227&query=phva#>
- Peña Argueso, G. (2019). *Análisis y mejora de procesos en un centro de mantenimiento de aviones*.
- Pérez, H. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el Instituto Tecnológico Superior Sucre*.
- Perez, M., Ferreyra, J. P., Verino, C., & Cocconi, D. (2017). *Definición de una Arquitectura de Procesos Utilizando la Metodología BPTrends para la Aplicación del Ciclo de Vida BPM*. 470–474.
- Pérez, Y. (2016). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. *Latindex*, 10(1390), 9–19.
- Plazas, N., & García, M. (2017). Empoderamiento de las comunidades rurales a través de la proyección social del conocimiento. *Cultura Científica*, 15(1), 124–133.
- Rajadell, M. (2019). Creatividad : Emprendimiento y mejora continua. In *The Charleston Advisor*. <https://doi.org/10.5260/chara.19.2.39>
- Ramírez, K. A., & Álvaro, V. P. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del distrito metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479–497. <https://doi.org/10.3926/ic.901>
- Ramírez, L., & Verdugo, M. (2019). *El empoderamiento como proceso multigradual : consideraciones en torno a las cotidianidades de las mujeres en contextos de pobreza*. 1–11.
- Rodríguez, R., & Pérez, D. (2018). *Perfection of Process Management in a University*. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959312011>
- Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Ruiz, C. F., & Gaviria, A. B. (2016). Organizational support and empowerment as background of empowered behavior and employee participation. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154–161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>
- Román Vásquez, M. S. (2019). *Modelo de gestión por procesos para el Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra*.
- Salazar Estrada, J. G. (2018). La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 10(2), 41–53. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.02>
- Sánchez-Otero, M., García-Guiliany, J., Steffens-Sanabria, E., & Palma, H. H.-. (2019). Estrategias

- Pedagógicas en Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en la Educación Superior incluyendo Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. *Información Tecnológica*, 30(3), 277–286. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000300277>
- Sanchez Fernandez, M. A. (2020). *Aplicación web basada en BPM para apoyar la gestión de pedidos en la fábrica King Kong Lambayeque*.
- Secretaria Central de ISO en Ginebra. (2018). *Norma Internacional ISO 21001* (Vol. 2018, p. 42). Vol. 2018, p. 42. Retrieved from <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Sobrevilla, G., Hernández, J., Velasco, P., & Soriano, S. (2017). Aplicando Scrum y Prácticas de Ingeniería de Software para la Mejora Continua del Desarrollo de un Sistema Ciber-Físico. *ReCIBE, Revista Electrónica de Computación, Informática, Biomédica y Electrónica*, 6(1), 1–15. Retrieved from <http://recibe.cucei.udg.mx/ojs/index.php/ReCIBE/article/view/60/58>
- Universidad Central del Ecuador. (2016). *Área Histórica del Centro de Información Integral 1586 - 1949*.
- Universidad Central del Ecuador. (2019). 400 años de Historia: Archivos coloniales modican fundación de la Universidad Central del Ecuador. In *Universidad Central del Ecuador*. Retrieved from <http://repositorio.uce.edu.ec/archivos/jmsalazara/Boletines/Boletines2019/2/453.pdf>
- Vasquez, J. (2017). El manual maestro de procesos y procedimientos, un paso hacia la gestión de la calidad: el caso del Consejo Nacional de Vialidad. *Revista Nacional de Administración*, 7(2), 121–141. <https://doi.org/10.22458/rna.v7i2.1516>
- Vega Monsalve, N. (2019). Estrategias de conformación y consolidación de semilleros de investigación en pregrado. Estudio de caso en una institución de educación superior en Colombia. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, X, 216–229. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2019.27.347>
- Villalobos, I. E., Palavecino, M. L., & Jara, P. (2016). Mejora de Procesos Productivos mediante Lean Manufacturing. *Universia Business Review*, 14(2), 263–277. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052014000200012>

# ANEXOS

*Anexo A Instrumento de gestión por procesos y mejora continua, dirigido al personal docente, administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato*

Estimado / a:

La presente herramienta tiene como propósito recopilar datos para el trabajo de investigación cuyo diseño es no experimental explicativo con corte transversal "Gestión por procesos y la mejora continua en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua". La herramienta ha sido diseñada con base en los ítems aplicados y validados en investigaciones anteriores referentes a gestión por procesos (Harry Maddern, Philip Andrew Smart, Roger S. Maull y Stephen Childe, 2014) y mejora continua (D. Jurburg, E. Viles, M. Tanco y R. Mateo, 2016). Los datos proporcionados son de carácter confidencial, los mismos serán empleados exclusivamente para la investigación con diseño no experimental explicativo-transversal. Al manifestar su criterio a través de este cuestionario, expresará su aprobación para contribuir como emisor de esta investigación

Marque con una X la respuesta

**Preguntas Generales**

Facultad/Centro/Dirección:

Años de experiencia en la institución:

Cargo:

Edad:

Género: Femenino \_\_\_ Masculino\_\_\_

<b>Enfoque del proceso</b>		<b>Alternativas de respuesta</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
1. ¿Usted considera que la gestión por procesos se centra en el cliente externo?						
2. ¿Considera que el indicador se centra a su gestión por procesos en el proceso de principio a fin?						
3. ¿Considera que el indicador de su gestión por procesos se centra en el conjunto total de procesos, sus límites e interacciones?						
4. ¿Su gestión por procesos es activa y sostenida como programa?						
<b>Gestión por procesos (BPM)</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Arquitectura de proceso</b>		Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
Identificación de los procesos	5. ¿Considera usted que la institución cuenta con un enfoque estructurado para la identificación del proceso?					
	6. ¿La institución cuenta con una vista de alto nivel de los procesos?					
	7. ¿Usted considera que la institución ha identificado los procesos?					
	8. ¿La institución establece el alcance y la orientación de los diagramas de flujo?					
	9. ¿Considera que la institución recopila el nivel de detalle?					
	10. ¿Se recopila en los diagramas de flujo los datos?					
Almacenamiento y gestión de los modelos de procesos	11. ¿La institución cuenta con un enfoque estructurado para el almacenamiento y la gestión de procesos?					
	12. ¿La institución captura y gestiona el nivel de detalle?					
	13. ¿Usted considera que la institución gestiona el cambio?					

Herramientas y procesos de TI	14. ¿Usted considera que la institución utiliza herramientas para diseñar flujogramas de procesos?	Si		No		
	15. ¿Cuál es la herramienta que utiliza la institución para elaborar diagramas de flujo / simular procesos?	1. BonitaSoft ___ 2. Flokzu ___ 3. Bizagi ___ 4. Adonis ___ 5. Aris ___		6. Modelio ___ 7. Signavio ___ 8. Intalio ___ 9. Otro ___ 10. Ninguno ___		
	16. ¿Considera usted que la institución utiliza herramientas para apoyar la ejecución de los procesos?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Respaldo de la documentación	17. ¿A través de qué medio respalda la documentación?	Digital		Físico		Ambos
	18. ¿Apoya la documentación la actividad de cambio?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	19. ¿A través de que medio respalda la documentación de actividades estratégicas?	Digital		Físico		Ambos
<b>Proceso de propiedad y gobierno</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Responsables de los procesos	20. ¿Usted considera que existe un enfoque estructurado para la responsabilidad del proceso?					
	21. ¿La institución establece el alcance y la orientación de responsabilidad del proceso?					
	22. ¿La institución gestiona un enfoque para asumir la responsabilidad?					
	23. ¿Considera que la institución cuenta con responsables de los procesos?					
	24. ¿Se integra al responsable del proceso con otra gestión institucional?					
Responsabilidades del dueño del proceso	25. ¿El dueño del proceso es responsable de la estrategia del proceso?					
	26. ¿El dueño del proceso es responsable de la toma de decisiones?					
	27. ¿El dueño del proceso es responsable de la mejora del proceso?					
	28. ¿El dueño del proceso es responsable del cambio del proceso?					
	29. ¿El dueño del proceso es responsable de los procesos subcontratados?					
	30. ¿La institución recluta, capacita y motiva al responsable del proceso?					
Recursos, conocimientos y herramientas que usan los responsables de procesos	31. ¿La institución cuenta con equipos y/o estructuras que apoyan al responsable del proceso?					
	32. ¿Cuenta el responsable del proceso con los recursos necesarios?					
	33. ¿El responsable del proceso utiliza información para gestionar sus procesos?					
<b>Medida de proceso</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Medición de procesos	34. ¿Usted considera que la institución cuenta con un enfoque estructurado para la medición de procesos?					
	35. ¿La institución gestiona un sistema de medición?					
	36. ¿La medición de los procesos de la institución es integral?					
	37. ¿Se integra la medición de procesos con otras mediciones institucionales?					
	38. ¿La medición del proceso cuenta con un responsable?					
Indicador clave del proceso	39. ¿La institución mide la satisfacción del cliente?					
	40. ¿La institución mide la calidad del servicio?					
	41. ¿La institución mide el costo del proceso?					
	42. ¿La institución mide el rendimiento operativo?					
	43. ¿Es importante para usted la medición del proceso?					
	44. ¿Está ampliamente disponible el resultado de la medición del proceso?					
Apoyo a la institución por medio de la medición de procesos	45. ¿Respalda la medición del proceso la actividad institucional?					
	46. ¿Apoya la medición del proceso la actividad de cambio?					
	47. ¿Respalda la medición del proceso la actividad estratégica?					
<b>La mejora de procesos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Enfoque para el diseño de procesos	48. ¿La institución cuenta con un enfoque estructurado para el diseño de procesos?					
	49. ¿La institución establece el alcance y la orientación del diseño del proceso?					
	50. ¿La institución utiliza metodologías para apoyar el diseño de procesos?					
	51. ¿Los procesos actuales están diseñados formalmente?					
Enfoque para la mejora de procesos	52. ¿Los procesos están diseñados para entregar capacidades?					
	53. ¿La institución cuenta con un enfoque estructurado para la mejora de procesos?					
	54. ¿La institución establece el alcance y la orientación de la mejora de procesos?					
	55. ¿Existe un equilibrio de la mejora continua y la rigurosidad del proceso?					
	56. ¿Es importante el cambio basado en el proceso para la actividad de cambio general?					
	57. ¿La institución utiliza metodologías para apoyar la mejora de procesos?					
Entrega de mejoras de proceso	58. ¿La institución identifica y prioriza las oportunidades de mejora?					
	59. ¿La institución identifica los requisitos del cliente y de la institución?					
	60. ¿La institución utiliza técnicas analíticas para apoyar la mejora?					

	61. ¿La institución utiliza técnicas para apoyar la implementación?					
	62. ¿Se cuantifican los beneficios y se monitorea su realización?					
	63. ¿Se entregan las mejoras rápidamente?					
	64. ¿Participa en la mejora de procesos?					
<b>Estrategia de proceso</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni de acuerdo ni en desacuerd o	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
Posicionamiento del desarrollo BPM dentro de la institución	65. ¿La institución cuenta con la estrategia de proceso formal y un programa asociado?					
	66. ¿La institución cuenta con el alcance de la estrategia?					
	67. ¿Usted considera que le pertenece la estrategia?					
Alineación de la estrategia BPM con la institución	68. ¿Se financia y gestiona la estrategia?					
	69. ¿Considera que los procesos son impulsores claves para la institución?					
	70. ¿Están las estrategias de proceso y tecnología de la información totalmente alineadas?					
	71. ¿La estrategia del proceso informa la estrategia de cambio?					
Desarrollo, gestión del conocimiento y experiencia del proceso	72. ¿Existe una metodología central?					
	73. ¿Se preserva el conocimiento y experiencia?					
	74. ¿El conocimiento del proceso se lo desarrolla?					
Comunicación y fomento BPM	75. ¿La institución cuenta con medios para comunicar la gestión por procesos?					
	76. ¿La institución promueve la gestión por procesos?					
	77. ¿Existe la comprensión del lenguaje de procesos en toda la institución?					
<b>Mejora Continua</b>		<b>Alternativas de respuesta</b>				
<b>Alineación de mejora continua</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni de acuerdo ni en desacuerd o	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
78	Los objetivos y metas de la mejora continua individuales y colectivos están claramente establecidos para todas las áreas de la institución					
79	Todos los objetivos y metas de la mejora continua son compartidos y entendidos por toda la institución					
80	Los objetivos y los indicadores establecidos son alcanzables y coherentes con la realidad actual de la institución.					
81	Se asigna ciertas actividades y/o responsabilidades específicas dentro de la mejora continua, en función de sus habilidades individuales.					
82	Está involucrado(a) en la definición y revisión de los objetivos e indicadores de manera abierta y colaborativa, y pueden tomar medidas correctivas.					
<b>Recompensas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni de acuerdo ni en desacuerd o	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
83	La capacitación recibida le permite comprender mejor los fundamentos de cada una de las actividades y objetivos de la mejora continua que busca la institución					

84	La institución le alienta a desarrollar un conjunto de capacidades para que pueda mejorar continuamente su trabajo diario.					
85	Usted cree que las recompensas actuales son atractivas y los motiva a participar en las actividades de mejora continua					
86	Usted ha recibido capacitación en temas de mejora continua. En caso de ser la respuesta negativa no conteste las preguntas de la 95 a la 98 correspondientes a <b>entrenamiento</b>	Si		No		
<b>Comunicación</b>		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
87	La institución utiliza los diferentes canales de comunicación disponibles para involucrar a todos los empleados en la evolución y el progreso de las diversas actividades de mejora continua de la institución.					
88	Recibe toda la información que necesita (en términos de cantidad y calidad) para mejorar su trabajo diario.					
89	Su jefe inmediato le alienta a comunicarse e intercambiar lo que aprende durante las diversas actividades de mejora continua con el resto de sus compañeros.					
90	Cuenta con los medios necesarios para expresar de manera abierta y efectiva sus ideas de mejora.					
<b>Apoyo organizacional</b>		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
91	La institución asigna la cantidad necesaria de recursos (energía, tiempo, personas, dinero) para permitir y promover el desarrollo persistente de la mejora continua					
92	Las autoridades muestran una participación real en las actividades de mejora al mostrar liderazgo activo y participación en las diferentes actividades					
93	Todas las autoridades (Rector, Vicerrectores, Decanos, Subdecanos, Directores y Coordinadores) muestran una participación visible en la mejora continua al liderar, guiar y dar seguimiento formal a todas las actividades de mejora continua en su área.					
94	Las personas que dirigen todas las actividades de mejora continua muestran una comprensión clara de la mejora continua y ayudan al resto de los empleados a comprender mejor cómo y por qué es importante participar.					
<b>Entrenamiento</b>		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
95	La capacitación recibida le permite obtener el conocimiento y la confianza suficiente para participar en la mejora continua					
96	La capacitación recibida le permite comprender mejor los fundamentos de cada una de las actividades y objetivos de la mejora continua que busca la institución					
97	La institución le alienta a desarrollar un conjunto de capacidades para que puedan mejorar continuamente su trabajo diario.					
98	La capacitación de mejora continua recibida es útil para aplicar a su trabajo diario a fin de obtener mejoras reales.					
<b>Metodología de mejora continua</b>		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
99	Está plenamente consciente de todas las prácticas, técnicas y herramientas utilizadas para llevar a cabo todas las actividades de mejora continua dentro de su lugar de trabajo					
100	El conjunto de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas son ágiles, dinámicas y efectivas.					
101	Las técnicas de resolución de problemas utilizadas dentro de la institución son útiles para lograr mejoras sostenibles a largo plazo en su lugar de trabajo					
102	El conjunto de prácticas, técnicas y herramientas de mejora continua utilizadas para la gestión diaria de las actividades de mejora continua son útiles para identificar rutinas que permitan mejores hábitos de trabajo.					

<b>Autoconfianza</b>		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
103	Se siente capaz de completar las diferentes actividades de mejora continua en su lugar de trabajo de manera autónoma.					
104	Confía en que puede pedir ayuda a otro compañero o a su propio jefe inmediato cada vez que se atasca en medio de una implementación de mejora continua.					
105	Cuenta con ayudas visuales y escritas necesarias para completar las diferentes actividades de mejora continua realizadas en su lugar de trabajo.					
106	Se siente seguro que cuenta con suficiente tiempo durante las horas de trabajo para completar las diversas actividades de mejora continua propuestas para su lugar de trabajo.					
<b>Empoderamiento</b>		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
107	La institución promueve oportunidades reales para que los docentes, personal administrativo, trabajadores y estudiantes participen en la mejora continua dotándoles todos los recursos necesarios (materiales, herramientas, información, tiempo).					
108	La institución los alienta a dirigir actividades de mejora continua dentro de su lugar de trabajo.					
109	La institución los alienta a participar en la toma de decisiones sobre las actividades de mejora continua que desarrollan en su lugar de trabajo.					
110	Las autoridades llevan a cabo actividades suficientes dentro de la mejora continua para reunir las opiniones y criterios de los docentes, personal administrativo, trabajadores y estudiantes sobre posibles oportunidades de mejora.					
<b>Influencia social</b>		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
111	Su jefe inmediato piensa positivamente sobre usted participando en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.					
112	Las autoridades piensan positivamente sobre su participación en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.					
113	La red de apoyo de la autoridad (personas que apoyan y brindan asesoramiento durante los momentos difíciles) piensan positivamente de su participación en las diversas actividades de mejora continua en su lugar de trabajo.					
114	Su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo lo motivan a participar en las diversas actividades de mejora continua a través de su propio esfuerzo y comportamiento.					
<b>Satisfacción laboral</b>		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
115	Cuenta con un buen ambiente de trabajo donde desempeña sus funciones.					
116	Su jefe inmediato le muestra respeto, confianza y valora sus opiniones y su trabajo.					
117	Se siente satisfecho con la forma en que se organiza la carga de trabajo y las responsabilidades en su área de trabajo.					
118	Siente que pertenece a la institución para la que trabaja y se siente responsable de sus propios procesos.					
119	Se siente satisfecho con las condiciones generales de trabajo (salud y seguridad, ergonomía, confort físico, limpieza, entre otros).					
120	Se siente satisfecho con los términos de su contrato (pago, flexibilidad de horario de trabajo, estabilidad laboral)					
121	Siente que su trabajo diario le ayuda a lograr un crecimiento personal y profesional.					
<b>Utilidad de participar en actividades de mejora continua</b>		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

122	Considera que participar en la mejora continua aumenta el desempeño en el lugar de trabajo.					
123	Considera que participar en la mejora continua contribuye a la calidad del trabajo realizado en el lugar de trabajo.					
124	Considera que participar en la mejora continua contribuye con las condiciones del lugar de trabajo (ergonomía, salud y seguridad, entre otras.).					
125	Considera que participar en la mejora continua contribuye al crecimiento personal y al desarrollo profesional.					
<b>Facilidad de participación en actividades de mejora continua</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
126	Los métodos, técnicas y herramientas utilizadas para desarrollar las diferentes actividades de mejora continua son claras y fáciles de entender.					
127	Los métodos, técnicas y herramientas utilizadas para desarrollar las actividades de mejora continua son fáciles de aprender.					
128	Cree que participar en las diferentes actividades de mejora continua establecidas por la institución no requiere un esfuerzo adicional (mental y/o físico) en comparación con otras actividades diarias regulares.					
129	Considera que la mejora continua le permite alcanzar fácilmente los objetivos / resultados esperados por la institución.					
<b>Intención de comportamiento para participar en actividades de mejora continua</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
130	Dado que la institución aliente a los docentes, personal administrativo y trabajadores en las diferentes actividades de mejora continua, usted está dispuesto a participar en la mejora de su lugar de trabajo					
131	Si usted contara con la opción de participar en cualquier actividad de mejora continua (sin ninguna presión por parte de la institución o de otros), le gustaría participar en la mejora de su lugar de trabajo					

*Anexo B Instrumento de calidad del servicio y mejora continua, dirigido a los estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato*

Estimado / a:

La presente herramienta tiene como propósito recopilar datos para el trabajo de investigación cuyo diseño es no experimental explicativo con corte transversal "Gestión por procesos y mejora continua en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua". La herramienta ha sido diseñada con base en los ítems aplicados y validados en investigaciones anteriores referentes a la calidad del servicio (Reina Matsumoto Nishizawa, 2014), la mejora continua (Ocola Yahuarcani, 2015). Los datos proporcionados son de carácter confidencial, los mismos serán empleados exclusivamente para la investigación con diseño no experimental explicativo-transversal. Al manifestar su criterio a través de este cuestionario, expresará su aprobación para contribuir como emisor de esta investigación

Marque con una X la respuesta.

**Preguntas Generales**

Facultad:

Edad:

Género: Femenino \_\_ Masculino\_\_

Calidad del Servicio		Alternativas de respuesta				
		1	2	3	4	5
<b>Fiabilidad</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Cuando la institución promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple					
2	Cuando usted tiene un problema, la institución muestra un sincero interés en resolverlo					
3	La institución desempeña bien el servicio la primera vez					
4	La institución proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo					
5	La institución suministra documentos libres de error					
<b>Sensibilidad</b>		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	La institución le mantiene informado a usted con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios					
7	El personal que labora en la institución brinda un servicio rápido					
8	El personal que labora en la institución está dispuesto a ayudarle					
9	El personal que labora en la institución, está demasiado ocupado para ayudarle					
<b>Seguridad</b>		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	El comportamiento del personal inspira confianza en usted					
11	Usted se siente seguro con los diferentes trámites que lleva a cabo en la institución					
12	El personal que labora en la institución es cortés de manera continua con usted					

13	El personal de la institución tiene conocimiento para responder a las preguntas de usted					
<b>Empatía</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14	La institución le brinda atención individualizada a usted					
15	El personal que labora en la institución le brindan atención personalizada					
16	La institución se preocupa por usted					
17	El personal que labora en la institución entiende las necesidades específicas de usted					
18	La institución cuenta con horarios de atención convenientes para usted					
<b>Elementos tangibles</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19	La institución cuenta con equipos de aspecto moderno					
20	Las instalaciones físicas de la institución son atractivas					
21	El personal de la institución se ve pulcro					
22	Los materiales asociados con el servicio, son visualmente atractivos					
<b>Mejora Continua</b>		<b>Alternativas de respuesta</b>				
<b>Planificación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23	¿Considera usted que la atención del estudiante se debe planificar con sus actividades, teniendo en cuenta las necesidades?					
24	¿Considera usted que la atención que recibe en la institución se da de manera ordenada?					
25	¿Considera usted que la institución evalúa los problemas que presentan los estudiantes?					
26	¿Considera usted que en la institución se lleva a cabo evaluaciones de desempeño al personal?					
27	¿Considera usted que la institución debería evaluar constantemente la satisfacción de los estudiantes?					
<b>Liderazgo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
28	¿Considera que los docentes trabajan motivados?					
29	¿Considera usted que los docentes muestran responsabilidad en su trabajo?					
30	¿Considera usted que los docentes muestran principios y valores éticos?					
31	¿Considera usted que los docentes trabajan en equipo para brindar una mejor atención?					
32	¿Considera usted que los docentes toman en cuenta sus sugerencias?					
<b>Procesos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
33	¿Considera usted que la atención de la institución cuenta con la cantidad adecuada de docentes?					
34	¿Considera usted suficiente el horario de atención de la institución?					
35	¿Considera que la institución trabaja de manera coordinada con todas las áreas?					

36	¿Considera usted que se respetan las programaciones?					
37	¿Considera usted que se debe realizar muchos trámites para ser atendido?					
<b>Resultados</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
38	¿La atención que usted recibe en la institución cumple con sus expectativas?					
39	¿Considera usted que la atención que recibe en la institución es mejor que en otras instituciones?					
40	¿Considera que la institución debería contar con un sistema de quejas y sugerencias?					
41	¿Considera que los docentes procuran mejorar los errores que cometen?					
42	¿Ha observado usted mejoras en el funcionamiento de la institución en las diferentes áreas?					