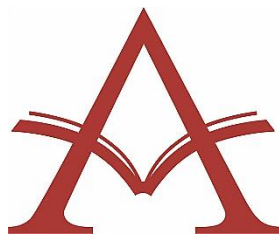


**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**  
**S.A.C.**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**Administración por Procesos y la Ventaja Competitiva  
en las Universidades Privadas de Lima - Perú - 2018**

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**LUIS, GÓMEZ ACHOCALLA**

**ASESORA:**

**Mg. ROSA, CERDAN FLORES**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD**

**LIMA, PERÚ**

**Diciembre, 2018**



**Dedicatoria**

A mis padres, Honorato y Magdalena por su ejemplo de ética, esfuerzo y disciplina.

Luis G.A.

**Agradecimiento**

Mi agradecimiento al Dr. Aarón Oyarce Yuzzelli,  
Vicerrector de la Universidad Peruana de las  
Américas, por sus grandiosas enseñanzas como  
docente universitario.

## Resumen

La presente tesis estudia el tema, *Administración por procesos y la ventaja competitiva en las universidades privadas de Lima Perú 2018*. Se presenta una propuesta para resolver el problema principal: ¿Cómo debe ser el diseño de la estrategia de los elementos de la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima - Perú 2018?

El trabajo se inicia con el problema de investigación (capítulo 1 y 2), referido; a realidad problemática, problema de investigación, objetivos de la investigación, justificación, alcances, hipótesis de la investigación y el marco teórico correspondiente.

En cuanto a la metodología de la investigación (capítulo 3); la investigación es de tipo aplicada, nivel descriptivo y diseño no experimental transversal. La técnica de recopilación de datos y su análisis en su esencia es documental.

En el capítulo 4, se presenta los resultados de la investigación, acerca de la administración y los procesos de negocios de las universidades privadas de Lima, en los aspectos; gerencia de los procesos, diseño organizacional de los procesos, gestión de los procesos, y ventajas competitivas de las universidades privadas. Se presenta el aspecto de discusión de los procesos de negocios de las universidades y la necesidad de implantar la teoría de la administración por procesos.

En el apéndice “1”, se presenta la propuesta de diseño de la estrategia de la administración por procesos, para su implantación en las universidades privadas de Lima, en sus dimensiones filosófica y técnico-operacional, donde se desarrolla; los principios, técnicas, herramientas, prácticas, métodos, etc. de la teoría de la administración por procesos.

### **Palabras claves:**

Administración por procesos, gerencia por procesos, diseño organizacional, procesos de negocios y gestión por procesos.

### **Abstract**

This thesis studies the subject, Administration by processes and the competitive advantage in the private universities of Lima Peru 2018. A proposal is presented to solve the main problem: How should the design of the strategy of the elements of the administration by processes , for its implementation in the competitive advantage of the private universities of Lima - Peru 2018?

The work begins with the research problem (chapters 1 and 2), referred to; to problematic reality, research problem, research objectives, justification, scope, research hypothesis and the corresponding theoretical framework.

Regarding the methodology of the investigation (chapter 3); the research is of applied type, descriptive level and transversal non-experimental design. The technique of data collection and its analysis in its essence is documentary.

In chapter 4, the results of the research, about the administration and the business processes of the private universities of Lima, are presented in the aspects; process management, organizational design of processes, process management, and competitive advantages of private universities. It presents the discussion aspect of the business processes of universities and the need to implement the theory of administration by process.

In appendix "1", the proposal for the design of the administration strategy by processes is presented, for its implementation in the private universities of Lima, in its philosophical and technical-operational dimensions, where it is developed; the principles, techniques, tools, practices, methods, etc. of the theory of administration by processes.

### **Keywords:**

Administration by processes, management by processes, organizational design, business processes and process management.

## Tabla de Contenidos

	Pág.
- Dedicatoria.....	iii
- Agradecimientos.....	iv
- Resumen.....	v
- Abstract.....	vi
- Tabla de contenidos.....	vii
- Lista de tablas.....	ix
- Lista de figuras.....	xi
- Introducción .....	1
<b>Capítulo I: EL Problema de Investigación</b>	
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	6
1.2.1. Problema General .....	6
1.2.2. Problemas Específicos .....	7
1.3. Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. Justificación e Importancia.....	8
1.5. Limitaciones.....	9
<b>Capítulo II: Marco teórico</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	10
2.1.1. Internacionales.....	10
2.1.2. Nacionales.....	12
2.2. Bases teóricas.....	14
2.3. Definición de Términos Básicos.....	41
<b>Capítulo III: Metodología de la Investigación.</b>	
3.1. Enfoque de la investigación. ....	45
3.2. Variables.....	45
3.2.1. Operacionalización de variables.....	45
3.3. Hipótesis.....	47
3.3.1. Hipótesis General.....	47
3.3.2. Hipótesis Específicas.....	47
3.4. Tipos de Investigación.....	47
3.5. Diseño de la Investigación.....	48
3.6. Población y Muestra.....	48
3.6.1. Población.....	48
3.6.2. Muestra.....	48
3.7. Técnica e instrumentos de recopilación de datos.....	48

**Capítulo IV: Resultados**

4.1. Análisis de los resultados.....	50
4.2 Discusión.....	64
<b>Conclusiones.....</b>	<b>68</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>69</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>70</b>

**Apéndices:**

▪ <b>Apéndice 1:</b> Propuesta: Diseño de la estrategia de la administración por procesos en las universidades privadas de Lima.....	73
▪ <b>Apéndice 2:</b> Matriz operacionalización de variables.....	151
▪ <b>Apéndice 3:</b> Matriz de consistencia.....	152
▪ <b>Apéndice 4:</b> Modelo estructura orgánica de administración por procesos.....	153
▪ <b>Apéndice 5:</b> Modelo de manual de procesos de las universidades.....	155
▪ <b>Apéndice 6:</b> Ficha de información documental .....	157
▪ <b>Apéndice 7:</b> Instrumento de sondeo de percepciones.....	158
▪ <b>Apéndice 8:</b> Instrumento de validación no experimental juicio expertos.....	159
▪ <b>Apéndice 9:</b> Formatos de validación de expertos.....	160
▪ <b>Apéndice 10:</b> Tabla de tabulación de datos sondeo de percepciones.....	163



## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Administración funcional y administración por procesos.....	16
Tabla 2. Administración por procesos.....	18
Tabla 3. Niveles de la administración por procesos.....	19
Tabla 4. Rol del directivo en la administración por procesos.....	20
Tabla 5. Factores claves del éxito de la administración por procesos.....	22
Tabla 6. Estrategia de la administración por procesos.....	23
Tabla 7. Secuencia del diseño de procesos.....	26
Tabla 8. Clasificación de los procesos.....	27
Tabla 9. Enfoques de mejora de procesos.....	30
Tabla 10. Metodología 01 de mejora de procesos.....	31
Tabla 11. Metodología 02 de mejora de procesos.....	31
Tabla 12. Formas de ventaja competitiva.....	33
Tabla 13. Formas de diferenciación.....	34
Tabla 14. Negocio tradicional y negocio de excelencia.....	36
Tabla 15. Las 10 primeras universidades publicas peruanas.....	38
Tabla 16. Las 10 primeras universidades privadas peruanas.....	39
Tabla 17. Universidades del Perú al 2018.....	39
Tabla 18. Percepciones de competitividad de universidades privadas.....	50
Tabla 19. Procesos de negocios en general en las universidades.....	63
Tabla 20. Estrategia de la administración por procesos.....	73
Tabla 21. Calificación de los factores críticos de éxito.....	86
Tabla 22. Identificación de macroprocesos .....	87
Tabla 23. Mapeo de procesos estratégicos.....	94
Tabla 24. Mapeo de procesos clave.....	95
Tabla 25. Mapeo de procesos de soporte.....	97
Tabla 26. Los procesos y sus objetivos.....	98
Tabla 27. Los subprocesos y sus objetivos.....	100
Tabla 28. Lista de procesos de la universidad.....	108
Tabla 29. Criterios de selección procesos clave.....	110
Tabla 30. Matriz de objetivos estratégicos de impacto.....	111
Tabla 31. Procesos clave de éxito de la universidad.....	113
Tabla 32. Hoja de proceso. Procesos clave directos.....	117
Tabla 33. Diagrama SIPOC.....	122
Tabla 34. Elementos del proceso de la universidad.....	123
Tabla 35. Recursos del proceso-universidad.....	124
Tabla 36. Matriz de responsabilidades - ROI -1 .....	127
Tabla 37. Caso: procesos clave administración por procesos.....	132
Tabla 38. Tablero de indicadores, macroprocesos estratégicos.....	137
Tabla 39. Tablero de indicadores, macroprocesos clave.....	138
Tabla 40. Tablero de indicadores, macroprocesos de soporte.....	139
Tabla 41. Tabla de indicadores de procesos y resultados.....	140

Tabla 42. Ficha de indicador proceso gestión de la calidad.....	141
Tabla 43. Ficha de indicador proceso, administración de procesos.....	142
Tabla 44. Ficha de indicador, proceso gestión estratégica.....	143
Tabla 45. Ficha de indicador, proceso gestión de marketing.....	144
Tabla 46. Tablero de comando, macroprocesos estratégicos.....	145
Tabla 47. Ficha de medición del proceso, proceso de admisión y matriculas.....	146
Tabla 48. Proceso de la auditoria de gestión por procesos.....	146
Tabla 49. Ficha autoevaluación de procesos, proceso gestión recursos humanos	147
Tabla 50. Metodología FACERAP.....	149

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Administración funcional.....	16
Figura 2. Administración por procesos.....	17
Figura 3. Modelo de mapa de procesos.....	24
Figura 4. Proceso input, output y proceso .....	25
Figura 5. Modelo de Ficha indicador de proceso.....	29
Figura 6. Estrategias de ventaja competitiva.....	33
Figura 7. Beneficios de la satisfacción del cliente.....	37
Figura 8. Estructura organizativa convencional de una universidad.....	55
Figura 9. Estructura organizativa por procesos Texas Instruments -EEUU.....	56
Figura 10. Organigrama Universidad Ricardo Palma.....	59
Figura 11. Organigrama Universidad de Lima.....	60
Figura 12. Organigrama Universidad UPC.....	61
Figura 13. Estrategia para la implantación de la administración por procesos.....	73
Figura 14. Estructura organizativa por procesos.....	74
Figura 15. Modelo de estructura organizativa de administración por procesos.....	75
Figura 16. Proceso diseño del producto de la universidad.....	85
Figura 17. Despliegue de procesos, macroproceso admisión y matriculas.....	89
Figura 18. Despliegue de procesos, macroproceso gestión académica.....	90
Figura 19. Despliegue de procesos, macroproceso de títulos y grados.....	91
Figura 20. Despliegue de procesos, macroproceso de posgrado.....	92
Figura 21. Frugalización de procesos.....	105
Figura 22. Mapa de procesos de la universidad .....	115
Figura 23. Flujograma de procesos, proceso clave de la universidad.....	116
Figura 25. Ficha de proceso, proceso gestión de la calidad.....	118
Figura 25. Ficha de proceso, proceso administración por procesos.....	119
Figura 26. Ficha de proceso, proceso gestión estratégica.....	120
Figura 27. Ficha de proceso, proceso gestión de marketing.....	121
Figura 28. Generación input, output, proceso; proceso clave.....	125
Figura 29. Límites, elementos y recursos del proceso: proceso clave.....	126
Figura 30. Matriz de interacciones de proceso clave.....	125
Figura 31. Escenario de proceso; proceso gestión académica.....	127
Figura 32 Bizagi modelador de procesos.....	129
Figura 33. Bizagi modelador de procesos.....	133
Figura 34. Bizagi modelado de proceso títulos y grados.....	134

## **Introducción**

La presente tesis estudia la Administración por Procesos y la Ventaja Competitiva en las universidades privadas de Lima-Perú. El propósito de esta investigación es determinar: ¿Cómo debe ser el diseño de la estrategia de los elementos de la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima - Perú 2018?, se presenta: los principios, conocimientos, herramientas, elementos, técnicas y prácticas, para la transformación de las universidades privadas, en organizaciones basadas en el estilo de administración por procesos.

Las universidades privadas necesitan lograr; mayor competitividad, excelencia empresarial, ventajas competitivas, productividad organizacional, calidad de los productos y servicios etc., que les permita ser instituciones educativas; con imagen de marca, posicionamiento de liderazgo, con rentabilidad sostenible, alta lealtad de los clientes, crecimiento sostenible, internacionalización de marca, etc. Para lograr estos propósitos las universidades deben implantar alguna teoría moderna y efectiva de la administración.

En la presente tesis, se propone la administración por procesos, como alternativa relevante, en el propósito que las universidades privadas de Lima logren; mayor competitividad, ventaja competitiva y éxito empresarial. Está demostrado por muchos autores de libros e investigadores de publicaciones especializadas en la materia, que la teoría de la administración por procesos, permite lograr mayor competitividad y ventajas competitivas, tanto en la gestión de los productos y servicios, como en la gestión organizacional y empresarial de las empresas.

En los aspectos de gerencia de empresas se percibe que la teoría de la administración por procesos: para unos, es un tema desconocido; para otros es un tema poco conocido; y para los demás, el tema es muy conocido.

El presente trabajo de investigación comprende los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se presenta el problema de la investigación; problemática del tema, el problema general, los objetivos, hipótesis, limitaciones, justificación de la investigación, la viabilidad de la investigación y otros aspectos importantes.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico correspondiente; respecto a los antecedentes internacionales y nacionales de investigación, las bases teóricas y los términos conceptuales.

En el capítulo III, se presenta la metodología de la investigación; respecto al tipo de investigación, nivel de investigación, el diseño de investigación, la muestra y técnicas de recopilación de datos.

En el capítulo IV, se presenta los resultados de la investigación y el aspecto de la discusión.

Como apéndice 1, se presenta la propuesta del diseño de la estrategia de los elementos de la administración por procesos, para su implantación en las universidades privadas de Lima. Capítulo donde se establece las bases generales de implantación de la teoría de la administración por procesos, como es; el estilo de gerencia por procesos, el diseño organizacional por procesos, la gestión por procesos, y al final del capítulo, se presenta un caso de manual de gestión por procesos, para los procesos claves de la universidad.

Al final de la investigación, están las correspondientes conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los apéndices.

## Capítulo I

### Problema de la Investigación

#### 1.1. Descripción de la Realidad Problemática.

La situación actual de las universidades privadas de Lima está determinada por la siguiente problemática:

Las universidades privadas aplican estilos de administración tradicionales, en algunos casos, estilos modernos de administración; administración de la calidad, administración estratégica, administración de servicios, etc., pero de manera relativa o parcial.

Uno de los estilos tradicionales que desarrollan las universidades privadas de Lima en general, es la administración de procesos o gestión de procesos, solo como alternativa de mejora y eficiencia de la gestión de los procesos de negocios, en el afán por lograr un mejor desempeño organizacional.

Las universidades privadas de Lima están calificadas en un rango de bajo nivel de competitividad internacional. Según publicación del diario Perú 21, de fecha 29-05-2018, el CWUR World University Rankings 2018-2019, no incluyó a ninguna universidad peruana, en su lista de las 1000 primeras universidades del mundo. Harvard está ubicado como la mejor universidad del mundo, seguida muy de cerca por Stanford y el Massachusetts Institute of Technology (MIT). En el caso de Latinoamérica, Brasil es el máximo representante con 20 instituciones, seguido por México (4), Chile (4), Argentina (3), Colombia (3) y Uruguay (1).

Las universidades privadas TOP de Lima; universidad ESAN, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Pacifico, Universidad de Lima, son universidades consideradas en el país; marcas prestigiosas, marcas posicionadas, educación costosa, reconocidas por la calidad educativa y plana docente etc., sin embargo, a nivel

internacional no alcanzan el nivel de competitividad y prestigio deseado, se encuentra rezagadas en los rankings de universidades del mundo.

El mayor anhelo de todo estudiante de Lima y del Perú en general, es seguir una carrera universitaria en el extranjero caso; EEUU, Europa, Japón, China y alguna potencia mundial y como segunda prioridad, estudiar en una universidad privada prestigiosa de Lima.

Las causas generales que originan la situación actual de las universidades privadas de Lima, señalados en los párrafos anteriores de este capítulo, son:

La administración funcional, es el estilo que aplican las universidades privadas de Lima. El enfoque de la administración funcional, es una práctica desde los años 1920, es un estilo de administración del tipo piramidal, es un enfoque administrativo criticado por muchos autores y expertos en la materia y desechado por muchas empresas exitosas en el mundo. La administración funcional es una vieja o antigua manera de pensar, administración del estilo vertical y burocrática, que no tiene cabida en la nueva manera de pensar en las organizaciones y negocios de hoy.<sup>1</sup>

La intensa competencia de universidades en Lima, es producto de creación de la ley 882, del año 1992, ley de la promoción de la inversión educativa, que origino la creación y proliferación de muchas universidades privadas.

Los mercados actuales a nivel nacional e internacional, caracterizados; por cambios constantes, la alta tecnología, consumidores muy exigentes, era de los negocios, globalización, etc. constituyen factores de presión e influyen en la necesidad de que las universidades privadas adopten posiciones de competitividad y ventajas competitivas.

Los efectos a futuro en la situación que las universidades privadas de Lima, no tomen medidas de cambio o permanezcan en el statu quo, podrían ser:

---

<sup>1</sup> Johansson, H.; McHugh P.; Pendlebury A; Wheeler W. (1995), Reingeniería de procesos de negocios. Limusa. México.p.p. 42 a 47.

Correr el riesgo de cierre de la universidad, por la obligación del licenciamiento universitario establecido por la SUNEDU, y no cumplan con los estándares de calidad educacional, que pueda afectar en especial a las universidades nuevas y universidades con deficiencias en su gestión institucional.

Pérdidas financieras y económicas, baja participación de mercados, bajos niveles de rentabilidad financiera, etc. como producto del bajo o relativo nivel de innovación, calidad, competitividad y ventajas competitivas.

Estar rezagadas en el ranking de competitividad internacional, incluso en el ranking de competitividad latinoamericano, ocasionando un desprestigio crónico de las universidades.

Las universidades privadas TOP de Lima corren peligro de ser superadas y desplazadas en el mercado educativo universitario, por aquellas universidades nuevas emergentes que se pueden convertir en universidades de marca prestigiosa.

Las universidades privadas de Lima, frente a la situación actual, causas y efectos deben enfrentar verdaderos retos de cambios o transformaciones radicales o no radicales en su comportamiento empresarial y en adoptar nuevos estilos de administración.

Una de las alternativas efectivas para que las universidades privadas enfrenten la situación actual, y logren mayor competitividad y ventajas competitivas sobresalientes, es la implantación de la administración por procesos, teoría administrativa que aplican con mucho éxito empresas internacionales de estados Unidos de Norteamérica, Japón, Europa, así tenemos los casos; Toyota, Nissan, Taco Bell, Motorola, Sony, etc.

A partir de los años 1990 comenzó la era de los procesos y la desfuncionalización de procesos en las empresas a nivel mundial. La administración de los negocios de hoy se enfrenta a nuevos retos de mover piezas en los aspectos; gestión de personas, habilidades administrativas, liderazgo gerencial, cultura organizacional, procesos de negocios,



conocimientos, innovación, gestión de decisión rápida, etc. La administración por procesos, como extensión avanzada de la gestión de la calidad y excelencia, significa la necesidad de eficacia de los procesos donde; el cliente es la razón de ser del negocio, la participación de las personas como centro de la gerencia, mejora permanente de los procesos, el cambio de la organización de un modelo piramidal a un modelo horizontal, y el trabajo en equipo multidisciplinario de tipo miniempresas, etc.<sup>2</sup>

TACO BELL, es un caso real de éxito con la administración por procesos, relacionado con la reingeniería de procesos, publicado en el libro de Reingeniería de Michael Hammer:<sup>3</sup> Taco Bell, por los años 1980, sus ventas eran 500 millones dólares, pasaron a 3,000 millones de dólares, luego que John E. Martín asumió la dirección ejecutiva. John Martin, realizó grandes cambios en la gestión de los procesos, cambio el enfoque de gestión de procesos a una gestión por procesos, bajo el concepto de reingeniería de procesos. Antes de Martín, Taco Bell tenía 350 supervisores por área y controlaban 1,800 restaurantes. Con el cambio radical de procesos, la empresa Taco Bell, llevo a tener 100 gerentes de mercadeo, responsables de 2,300 restaurantes.

Algunas de las claves del éxito de Taco Bell gracias a John Martin, fueron:

1. El cliente es el punto de partida
2. Conocer primero las necesidades de los clientes
3. Agregar valor al cliente
4. Cambiar de manera radical los procesos

## **1.2 Planteamiento del Problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿Cómo debe ser la estrategia de los elementos la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima - Perú 2018?

---

<sup>2</sup> Fernández, J. (2010), Gestión por procesos, ESIC, ESPAÑA, p.39

<sup>3</sup> Hammer M. 1990. Reingeniería. p.180

### **1.2.2 Problemas específicos**

1. ¿Cómo debe ser la estrategia del elemento de la gerencia en la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima?

2. ¿Cómo debe ser la estrategia del elemento del diseño organizacional en la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima?

3. ¿Cómo debe ser la estrategia del elemento de la gestión de los procesos en la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Diseñar la estrategia de los elementos de la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima - Perú 2018.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

1. Desarrollar la estrategia del elemento de la gerencia en la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima.

2. Elaborar la estrategia del elemento de diseño organizacional en la teoría administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima.

3. Formular la estrategia del elemento de la gestión de los procesos en la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima.

## **1.4. Justificación e Importancia de la Investigación.**

### **1.4.1. Justificación de la investigación**

#### **Justificación teórica.**

La administración por procesos, es una de las teorías administrativas que contribuye a la ventaja competitiva y competitividad de las empresas, teoría que comprende cambios radicales en los aspectos de; estilo gerencial, cultura de la empresa, sistema de organización, gestión de procesos y tecnologías de procesos.

#### **Justificación práctica.**

La teoría de la administración por procesos permitirá la transformación de las universidades privadas de Lima, a un estilo de administración más efectivo; de una administración funcional a una administración por procesos, cuyo eje central; es la orientación al cliente y su satisfacción, y los resultados efectivos empresariales.

#### **Justificación metodológica.**

Se propone la estrategia de los elementos de la teoría de la administración por procesos para su implantación, en la ventaja competitiva en las universidades privadas de Lima, basado en las dos dimensiones; filosófica y técnica-operacional, como ejes centrales de transformación, en cuanto a; teorías, conocimientos, herramientas, elementos, prácticas, técnicas, procedimientos, etc. que contiene la administración por procesos.

### **1.4.2. Importancia.**

La administración por procesos, es una teoría que brinda beneficios a las empresas y universidades privadas, en los objetivos de lograr competitividad y ventajas competitivas sobresalientes y por lo tanto mayor rentabilidad empresarial.

En la presente investigación se analiza, describe y se propone, el marco de la estrategia de la administración por procesos, para su implantación en las universidades privadas de Lima.

La investigación permitirá logros en los siguientes aspectos:

**Primero:** Proponer la administración por procesos, como alternativa que permitirá a las universidades privadas de Lima, lograr ventajas competitivas.

**Segundo:** Ser una estrategia de administración efectiva para las demás organizaciones empresariales o no empresariales, en pos de la ventaja competitiva.

**Tercero:** Como debe ser la estrategia, para implantar los elementos de la administración por procesos en la ventaja competitiva de las universidades privada.

**Cuarto:** Cuales son las herramientas y técnicas de esta teoría administrativa, y como se deben aplicar dichas herramientas y técnicas.

La presente investigación motivara a empresarios, docentes universitarios del área de negocios, estudiantes involucrados con la carrera de negocios y otros involucrados, en el propósito de conocer y aplicar en las empresas, la administración por procesos, como estrategia relevante en la ventaja competitiva y la competitividad.

## **1.2. Limitaciones.**

La principal limitación de la investigación, ha sido el acceso a la información de las estrategias gerenciales y de procesos que las universidades manejan de manera reservada, motivo por el cual, se ha recurrido a la técnica de información documental pública en general, es decir, manuales de organización de la universidad, planes estratégicos publicadas en páginas web, organigramas y otros documentos de conocimiento público.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes Teóricos de la Investigación

Se han publicado libros, revistas y otras publicaciones del tema administración por procesos y así como tesis en nivel de pregrado y posgrado, de cómo esta teoría es muy fundamental para la competitividad y ventaja competitiva de las empresas.

Como referencia de investigaciones sobre la teoría de la administración por procesos, a continuación, se presentan tesis para verificar puntos de comparación y de contribución respecto al presente trabajo.

##### 2.1.1. Internacionales.

Un primer trabajo, es la propuesta de Vicente Veliz Briones (2017), “Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad” Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría” Facultad de Ingeniería Industrial.

El objetivo general de este trabajo formulado es: “Establecer un Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad”.

Como situación problema, el autor considera una contradicción entre los criterios de los modelos de acreditación universitaria y la gestión por procesos, planteándose la pregunta, ¿Cómo garantizar la mejora continua de la calidad universitaria para lograr categorías o niveles superiores de acreditación en el contexto nacional y el reconocimiento internacional?, siendo el campo de acción la gestión de los procesos en la universidad.

Como metodología de investigación, se ha planteado; problema a investigar, hipótesis y sus respectivas variables de estudio. En la hipótesis establece que; la aplicación de un modelo de gestión por procesos asegura la calidad y por ende la contribución a que

mejore los niveles de acreditación nacional y el reconocimiento internacional de la universidad.

Como conclusión de la investigación, el trabajo realiza una evaluación de la gestión por procesos que la universidad implementó y realiza una propuesta de la mejora de procesos en el propósito de la lograr la calidad universitaria.

El trabajo se relaciona con la presente investigación, solo en el aspecto de mejora de los procesos, siendo un trabajo de investigación más operativo y técnico, en la gestión basada en procesos, y no tiene relación respecto a la filosofía de la administración por procesos, el diseño y sistema de organización y la cultura organizacional.

El trabajo contribuye en lo que respecta a la presente investigación, en la aplicación de las herramientas y técnicas de cómo mejorar los procesos de una universidad y lograr calidad en la gestión.

Una segunda investigación de gestión por procesos, es de Viviana Margarita Silva Escobar (2013), “Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del hospital Dr. Eduardo Pereira” trabajo para la graduación de magister en la Universidad de Chile, facultad de Medicina Escuela de Salud Pública.

El objetivo de la investigación es lograr el desarrollo organizacional del hospital Dr. Eduardo Pereira, aplicando la gestión por procesos, y así aportar una visión y herramientas con las que se puede tomar decisiones eficientes y orientadas a la satisfacción de los clientes, generando valor y ventajas comparativas en el tiempo para esta institución.

Como situación problemática de la investigación se plantea; que el desconocimiento de los procesos que se desarrollan dentro de una organización, influye en gran medida en las metas y objetivos de ésta y ello se debe en especial a que, si no se conocen los procesos y sus repercusiones, aumenta la probabilidad de ocurrencia de errores y la gestión deficiente, tanto de recursos como de las personas. Lo que significa según la

investigación, que la gestión por procesos, es el paradigma para lograr el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos considerando el beneficio de los clientes internos y externos de la empresa.

Como metodología de investigación, el autor establece un tipo de evaluación que se debe desarrollar, la recolección de información, análisis de la información y los aspectos de limitaciones y éticos sobre la investigación.

Como conclusiones, la investigación desarrollada logró que el hospital orientara su gestión o diera una mirada a la gestión por procesos y se planteara el desafío de herramientas de ingeniería en el contexto de la salud, apoyando la toma de decisiones con esta modalidad y así encontrar las optimizaciones para la gestión de la institución y en red.

La investigación guarda relación con el presente trabajo, en lo que respecta al diseño de mapa de procesos y los procesos clave para la mejora de la entidad y su proceso de competitividad.

Esta investigación contribuye a la presente tesis, respecto como identificar los procesos clave y partir de ese aspecto, como mejorar los procesos de la organización y así lograr una entidad competitiva y nivel deseado de gestión de calidad.

### **2.1.2. Nacionales.**

Una investigación en el contexto nacional respecto a la gestión por procesos, es la tesis de Miguel Ángel, Farfán Orccosupa, tesis titulada; “Modelo de gestión por procesos de un proceso de soporte en una entidad financiera del estado”, año (2017), de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial.

El objetivo principal de la investigación, es desarrollar una propuesta en la mejora de procesos de soporte de una organización financiera del estado, formulando una metodología para levantar información contable, proponiendo un mapa de procesos con

involucramiento de la gestión contable y desarrollar la metodología para propuestas de mejora en los procesos seleccionados de la gestión contable.

Como situación problemática de acuerdo a la investigación se sostiene, que el estado viene impulsando la mejora de los servicios públicos de las entidades del gobierno y que el Fondo Mivivienda S.A. desarrolla proyectos de manuales de procesos y procedimientos para la transformación de las organizaciones a organizaciones por procesos. Estos proyectos son realizados de forma ineficiente por la falta de un documento interno, elaborados en los proyectos de procesos.

En la metodología de investigación, se plantea los aspectos de situación problemática, el problema general y problemas específicos, los objetivos de la investigación y un marco teórico como soporte de la propuesta de modelo de gestión por procesos de un proceso específico de una entidad financiera.

El autor llega a la conclusión, que una empresa bajo el concepto de procesos le permite visualizar las diferentes actividades para lograr la satisfacción del cliente.

Esta investigación, tiene relación con mi tesis, en el aspecto, de cómo mejorar los procesos de una organización que es parte de mi propuesta de implantar la administración por procesos.

Este trabajo contribuye a mi investigación para diseñar la metodología para la realización o implantación de la teoría de la administración por procesos, en el nivel de gestión por procesos, como es; actores de los procesos, mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo, ficha de indicadores y el control de procesos, metodología que también se aplica en mi tesis.

Una investigación es de; Katherine Cecilia, Ponce Herrera, año (2016), tesis titulada, "Propuesta de implementación de la gestión por procesos para incrementar los



niveles de productividad en una empresa textil. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de la Facultad de Ingeniería.

El objetivo de la tesis, es elaborar una propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil.

La situación problemática lo plantea: ¿Es posible incrementar los niveles de productividad a través del modelo de gestión por procesos en la empresa textil?

Para el desarrollo de la tesis, la metodología establecida es; elaboración de la pregunta de investigación, formulación de la hipótesis, marco teórico de la gestión por procesos, diagnóstico de la situación actual de la empresa y la propuesta de la implementación del enfoque de la gestión por procesos.

Como conclusiones y resultados de la propuesta de la implementación de la gestión por procesos, se reduce el defecto a 1 % como producto de la reducción en 50 % de las causas atribuidas al defecto y al incremento del margen operacional de ganancias del 30 % y como producto de la gestión por procesos y la mejora de procesos favorecen el control del proceso del color del producto textil y otros defectos.

La tesis se relaciona con la presente investigación, en la propuesta metodológica de la gestión por procesos; mapa de procesos, ficha de procesos, evaluación del cliente externo, indicadores de procesos y la mejora continua de procesos.

La investigación contribuye a mi tesis, que la implantación de la gestión por procesos; mejora los niveles de calidad de los productos y servicios, de la gestión de la empresa, la competitividad y la creación de ventajas competitivas en una organización.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Variable 1: Administración por procesos**

**Sumario:** 1-Administracion por Procesos. 2- Gerencia por procesos 3- Diseño Organizacional. 4- Gestión por Procesos.

## **1. Administración por procesos.**

**La esencia de la administración por procesos.** La administración por procesos, es un cambio de paradigma o de comportamiento en la administración y gestión de las empresas, como teoría administrativa significa las siguientes características:<sup>4</sup>

1. Orientación externa al cliente, y no orientación interna al producto.
2. Compromiso con resultados y metas, y no compromiso de cumplimiento.
3. Orientación a los procesos de negocios y clientes, y no orientación a jefes y departamentos.
4. Integración y participación del personal, y no jerarquía y control de personal
5. Mando para casos excepcionales, y no órdenes y supervisiones constantes.
6. Responsabilidad respecto a los procesos, y no mando jerárquico funcional.

Como se puede apreciar, la administración por procesos es una nueva filosofía y cambio de cultura en la gerencia y dirección de empresas, reemplaza a la administración funcional basado en; jefes, jerarquía y control, ordenes, supervisiones, las personas son el problema, etc. por una administración basada en los procesos de negocios, orientación a los clientes y su satisfacción, clima laboral de participación, equipos de trabajo multidisciplinarios, clientes internos las personas, y una orientación a los resultados de efectividad.

Existe diferencias entre administración por procesos, administración de procesos, gestión por procesos y gestión de procesos. La administración por procesos es un cambio total en la administración y gestión de los negocios. La gestión por procesos, es parte de la administración por procesos y se enfocan exclusivamente en el aspecto operacional-técnico de procesos. En cambio, la administración de procesos y gestión de procesos, es una visión

---

<sup>4</sup> José Antonio Fernández, Gestión por procesos, ESIC, Madrid, España, p. 292-293

simplista de lograr eficiencia en los procesos de negocios, sin cambio cultural y gerencial en las organizaciones.<sup>5</sup>

### Administración por procesos y administración funcional.

Existen diferentes autores que establecen comparaciones entre administración por procesos y administración funcional, una comparación de estos dos enfoques se tiene:<sup>6</sup>

Tabla 1

*Administración funcional y administración por procesos*

ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
Departamento especializados individualistas.	Procesos con valor agregado
Jefes funcionales	Responsables de procesos
Jerarquía y control	Cliente, autonomía, iniciativa y autocontrol
Burocracia y formalismo	Flexibilidad, cambio e innovación
Decisiones centralizadas	Participación de todos en la toma de decisiones
Información jerarquizada	Información compartida
Mando por control y supervisión	Mando por excepción.

Fuente: Adaptado de José Antonio Pérez Hernández, Gestión por procesos

La administración funcional representada en un organigrama, muestra una estructura de niveles de cargos, que aparentemente trabajan aislados el uno del otro.<sup>7</sup>

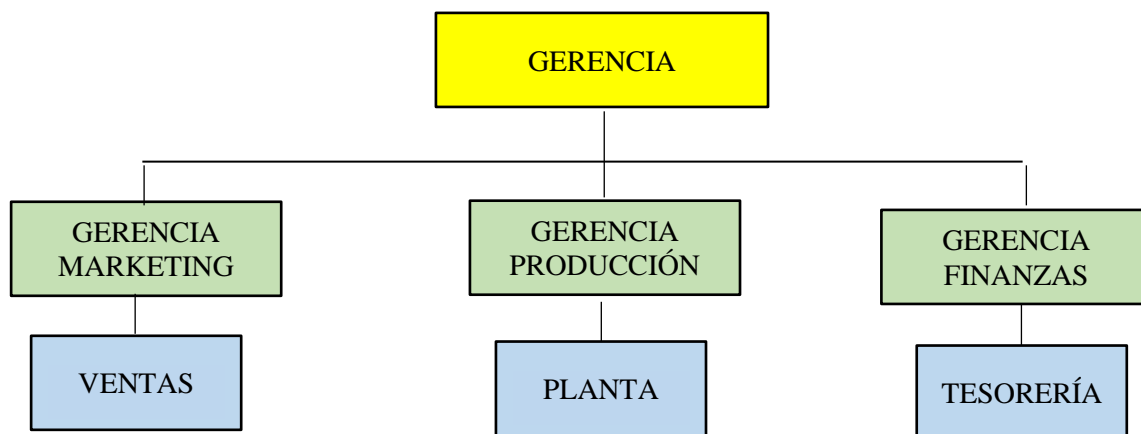


Figura 1: Administración funcional.

La administración por procesos comienza con las necesidades del cliente y termina con la satisfacción del cliente, satisfacción que será posible por la eficiencia de la gestión de procesos.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Hitpass B. BPM, fundamentos y conceptos de implementación. BHH Ltda. Santiago de Chile. 2013, p. 14 -15

<sup>6</sup> José Antonio Pérez Hernández, Gestión por procesos, ESIC, Madrid-España, p. 295

<sup>7</sup> José Antonio Pérez Hernández, Gestión por procesos, ESIC, Madrid-España, p. 295

<sup>8</sup> H.J. Harrington, *Mejoramiento de Procesos de la empresa*, Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, p. 15

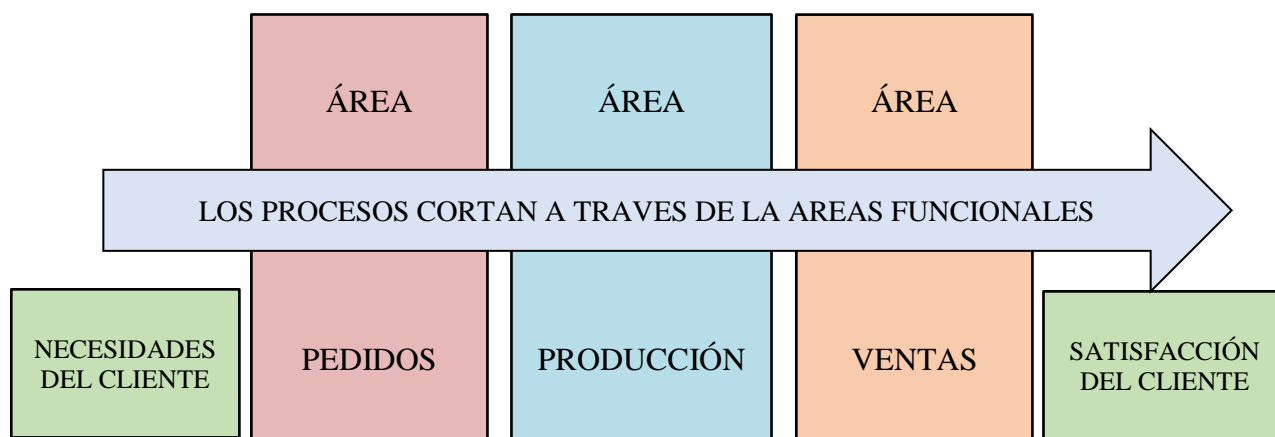


Figura 2. Administración por procesos.

Fuente: Adaptado de José Fernández, Gestión por procesos.

Según lo anterior, se puede apreciar que existen diferencias estructurales y de profundidad entre la administración por procesos y la tradicional administración funcional. La administración por procesos, es un estilo gerencial muy relacionado con la filosofía de la calidad total y la administración de un sistema de gestión de la calidad. La administración funcional, es la clásica y tradicional, basada en la dirección de jefes. Muchas organizaciones peruanas aun disponen de administración funcional. Las entidades públicas, son organizaciones muy arraigadas por la administración funcional.

La administración funcional está organizada en base a departamentos o áreas de trabajo no integrados, segmentados, cada departamento tiene sus funciones y jefes de función, cuya naturaleza, es el área de trabajo aislado de las demás áreas de la empresa. La administración por procesos está organizada en base a equipos de trabajo orientados a un objetivo común, cada proceso es interdependiente, proveedor-cliente, la meta es global, los objetivos de cada proceso apuntan al objetivo global de la empresa.

### **El enfoque de la administración por procesos.**

Un perfil de la administración por procesos para su implantación en la empresa comprende los siguientes elementos:<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*, ESIC, Madrid-España, pps. 289- 311

Tabla 2  
*Administración por procesos*

ELEMENTOS DE LA ESTRATEGÍA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	HERRAMIENTAS DE LOS ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
Teoría de la administración por procesos	-Teoría, principios y filosofía de la administración por procesos. -Gerencia y dirección por procesos.
Diseño organizacional por procesos	-Cultura de gestión por procesos -Sistema de organización por procesos - Estructura organizacional por procesos.
Gestión por procesos	-Procesos de negocios -Mapa de procesos -Flujograma de procesos - Manual de administración por procesos -Herramientas estadísticas de procesos. - Herramientas administrativas de procesos
Tecnología de procesos	-BPMS- Gestión de procesos de negocios –Suite -Bizagi
Seguimiento y medición de la gestión por Procesos.	-Indicadores de procesos : eficiencia, calidad, productividad, efectividad,
Mejora continua de procesos	-Planificación, Hacer, Verificar y Actuar- PHVA -Six Sigma - productos casi perfectos - Kaizen-Mejora continua
Estrategias en la administración por procesos	-Teoría de las restricciones -Mapa de flujo de valor -Sistema de gestión de la calidad -FACERAP

Fuente: Adaptado de José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*,

La administración por procesos no es un modelo, ni una norma de referencia, sino, toda una filosofía y cultura empresarial, comprende un conjunto de conocimientos, un conjunto de principios y un conjunto de herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona.<sup>10</sup>

**Niveles de la administración por procesos.** La administración por procesos comprende dos niveles<sup>11</sup>:

1. El nivel filosófico; que es el estilo gerencial y cultura organizacional de la administración por procesos<sup>12</sup>.
2. El nivel técnico-operacional; que son las herramientas operativas para diseñar la gestión por procesos de los negocios.

<sup>10</sup> Dianne Galloway, *Mejora Continua de Procesos*, Gestión 2000, España, 1994, pp. 24-25

<sup>11</sup> Hitpass B. BPM, fundamentos y conceptos de implementación. BHH Ltda. Santiago de Chile. 2013, p. 14.

<sup>12</sup> Johansson, H; McHugh, P; Pendlebury A. ; Wheeler W. Reingeniería de procesos de negocios. Limusa. México. 1995. pp.42 a 45

Tabla 3  
Niveles de la administración por procesos

NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	HERRAMIENTAS DE LOS ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
NIVEL FILOSÓFICO: GERENCIA POR PROCESOS	-Teorías, principios y bases de la administración por procesos -Modelo gerencial, cultura y diseño organizacional por procesos.
NIVEL TÉCNICO-OPERATIVO: GESTION POR PROCESOS	- Diseño de procesos - Procesos de negocios - Mapa de procesos - Flujograma de procesos - Manual de administración por procesos - Herramientas estadísticas de procesos. - Herramientas administrativas de procesos.

Fuente: Adaptado de José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*.

## 2. Gerencia por procesos

### Bases de la gerencia en la administración procesos.

La base principal para la implantación de la teoría de la administración por procesos es la filosofía de dirección a establecer.

La responsabilidad administrativa de la gerencia, no es la responsabilidad de mando o poder sobre las personas, es la *responsabilidad por la contribución en la organización*.<sup>13</sup> En el caso de la administración por procesos, la responsabilidad de la gerencia, es lograr resultados efectivos en la empresa; en base a un trabajo integrativo, motivador, comunicativo y decisor propio de la administración por procesos.

El trabajo de un gerente; es la fijación de metas, organización de la institución, motivación y comunicación, medición del trabajo y desarrollo del personal incluido el mismo.<sup>14</sup> Gerencia en una organización no es; mandar, ordenar, controlar, supervisar, etc. es un estilo tradicional y obsoleto. Gerencia en una organización es; comunicar, motivar, delegar, ejercer el liderazgo, tomar decisiones efectivas, ética, comportamiento emocional, responsabilidad por la contribución, trabajo en equipo, etc.

<sup>13</sup> Peter Drucker, *La Gerencia*, El Ateneo, Argentina, 1995, p. 269

<sup>14</sup> Peter Drucker, *La Gerencia*, El Ateneo, Argentina, 1995, p. 275

### **Rol del directivo y mando en la administración por procesos.**

Cambiar la forma de organizar de la empresa de una organización tradicional a una organización por procesos, exige un trabajo alineado de la dirección con las personas, mediante las siguientes actividades:<sup>15</sup>

Tabla 4  
*Rol del directivo en la administración por procesos.*

-Gestión del cambio organizacional y de las personas, mediante compromiso.
-Manejar equipos de trabajo centrado en los objetivos
-Capacitación, formación, motivación, reforzamiento, es decir coaching directivo.
-Facilitar el trabajo, ejercer la capacidad de persuasión y lograr la gestión participativa de todos los trabajadores.
-Promover la crítica, la iniciativa y el emprendimiento. Eliminar todo tipo de obstáculos y trabas al personal y equipos de trabajo.
-Asignar los recursos para el buen desempeño.
-Mando por excepción, es decir controlar cuando la necesidad lo exige. El trabajo debe ser aconsejamiento, asesoría, orientación y guía.
-Eliminar las actividades que no generan valor; supervisión, mando, ordenar, controlar,, etc.
-La información debe fluir en forma horizontal, vertical y diagonal. La información ser compartida por todos.

Fuente: Adaptado de José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*,

La administración por procesos requiere de un estilo gerencial moderno y eficaz, y no el estilo tradicional, caracterizado por un comportamiento individualista, vertical, del yo mando tu obedeces. La administración por procesos exige un estilo; de gerencia integrativo, motivacional, de compromiso, dirección de liderazgo, orientación a las metas efectivas, responsabilidad por la gestión de los procesos, etc. caso contrario la administración por procesos, será un fracaso como muchas teorías administrativas, por el estilo gerencial inadecuado o la falta de una verdadera filosofía de gerencia.

**De los equipos de trabajo en la administración por procesos.** Para implantar la administración por procesos en la empresa, es muy importante implementar equipos de trabajo de procesos o equipos de procesos, estos equipos tendrán las siguientes características:<sup>16</sup>

1. Gestionan los procesos de negocios para lograr las metas asignadas.

<sup>15</sup> José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*, ESIC, Madrid-España, p.316

<sup>16</sup> José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*, ESIC, Madrid-España, ps.312-313

2. Son responsables por la calidad, los costos y la gestión del servicio y disponen del poder para medir y evaluar el proceso mediante indicadores de procesos.
3. Están comprometidos, por la contribución a las metas de la organización y la satisfacción del cliente.
4. Dentro del límite de los procesos, tienen todo el poder y decisión sobre el proceso de negocio de los cuales son responsables.
5. Están comprometidos, con el mejoramiento continuo de los procesos de negocio.
6. Están provistos de los conocimientos, capacidades y habilidades personales para trabajar en equipo.

De lo anterior se establece, que la implantación de la administración por procesos conlleva a formar equipos de procesos con autonomía y de alto rendimiento, de tal forma, que las metas de los procesos de negocios se cumplan en forma eficaz.

### **3. Diseño organizacional.**

#### **Fundamentos del diseño organizacional en la administración por procesos.**

El diseño organizacional en la administración, es uno de los aspectos de la filosofía de la administración por procesos.

El diseño organizacional significa establecer; la cultura organizacional, sistema de organización y la estructura organizacional de las instituciones, que son base para la determinación de cómo debe ser una empresa, es decir, cuál debe ser el modelo estructural de la entidad.<sup>17</sup>

#### **Características del diseño organizacional en la administración por procesos.**

Las características del diseño organizacional por procesos significan:<sup>18</sup>

1. La estructuración de la organización, sobre la base de procesos orientado a clientes.

---

<sup>17</sup> Janes Stoner, Daniel Gilbert, Edward Freeman, Administración, Prentice-Hill Hispanoamericana, México, 1996, pp. 355



2. El cambio de la estructura organizativa jerárquica, a una estructura organizativa horizontal.
3. Los departamentos funcionales, ya no es la razón de ser, la razón de ser, son los grupos o equipos de trabajo multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
4. Alinear e integrar los objetivos y metas de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
5. Crear y generar valor en la organización y en todos los niveles de trabajo.
6. Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

#### **4. Gestión por procesos**

##### **Que es la gestión por procesos.**

La gestión por procesos es un modo de ejecutar las actividades de la empresa, agrupando las actividades, tareas y procedimientos con base a las necesidades de los clientes, de esta forma, la mejora de procesos, es un elemento permanente para lograr la mayor competitividad de la empresa y la ventaja competitiva, como objetivo diferenciador de los productos y servicios.<sup>19</sup>

Los factores claves de éxito de la gestión por procesos están dado por los siguientes aspectos:<sup>20</sup>

Tabla 5

*Factores claves del éxito de la administración por procesos.*

Alineamiento de la competitividad- objetivos- estrategia -procesos
Coherencia entre la cultura organizacional y el enfoque de los procesos de negocios
Coherencia de gestión humana con el enfoque a gestión por procesos
Alineamiento de los procesos de apoyo con los procesos clave o procesos misionales
Comprender y gestionar las interacciones que se dan entre el conjunto de procesos de negocios.
Un nuevo rol de la gerencia y dirección de la empresa, como es, la gestión participativa, elemento central en la gestión por procesos.

Fuente: Adaptado de José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*,

<sup>19</sup> Dianne Galloway, Mejora continua de procesos, Gestión 2000, Barcelona, 1998, p. 23

<sup>20</sup> José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*, ESIC, Madrid-España, p. 294

Con base a los planteamientos señalados líneas anteriores, gestionar los procesos en la empresa, exige nuevas prácticas de gerencia y dirección, la principal practica de gerencia y dirección, es la gestión participativa; mediante equipos de trabajo multidisciplinarios, equipos de trabajo con autocontrol, equipos de trabajo comprometidos con los resultados y las expectativas de los clientes, equipos de trabajo cohesionados y conscientes de su rol responsable por las metas de la empresa.

### **Estrategia de la gestión por procesos.**

La administración por procesos para su implantación en las empresas, significa la aplicación de una estrategia o proceso, es decir, una secuencia de métodos, técnicas y actividades, una metodología propuesta, se tiene la siguiente estrategia o metodología.<sup>21</sup>

Tabla 6

*Estrategia de la gestión por procesos.*

<b>PROCESO DE LA ESTRATEGÍA</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	-Clientes, productos, insumos-tecnología -Macroprocesos, procesos y subprocesos -Procesos críticos de éxito -Mapeo de procesos clave -Mapa de procesos
DISEÑO DE PROCESOS	-Diagrama de procesos -Descripción del proceso- Ficha de proceso -Elementos, límites y recursos del proceso -Responsabilidad del proceso y matriz de responsabilidades
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS	Establecimiento de indicadores para evaluar y mejorar el funcionamiento de los procesos
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	Elaborar los documentos e instrumentos que formalicen la gestión de los procesos
TECNOLOGÍA DE PROCESOS	Modelamiento y Automatizar los procesos
MEJORA DE PROCESOS	Mejoramiento continuo de los procesos

Fuente: Adaptado de José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*

De acuerdo al cuadro anterior, se concluye que gestionar los procesos de negocios de una organización, supone un proceso o una estrategia, es decir, de conjunto de; fases, métodos, técnicas, herramientas e instrumentos que exige el diseño de los procesos, en base al enfoque de gestión por procesos de la teoría administrativa por procesos.

<sup>21</sup> José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*, ESIC, Madrid-España, pp. 129, 175, 257

### Mapa de procesos.

El mapa de procesos, es una herramienta que muestra las interacciones de los procesos a nivel de macroprocesos, dando una visión general de la gestión por procesos de una empresa.<sup>22</sup>

Un mapa de procesos comprende tres tipos de procesos:<sup>23</sup>

**Procesos estratégicos**, que son procesos de la filosofía gerencial de la empresa.

**Procesos clave**, procesos que están orientado a la creación del producto y la directa satisfacción del cliente.

**Procesos de apoyo**, que son procesos que dan soporte a los procesos claves para que cumplan con su meta.

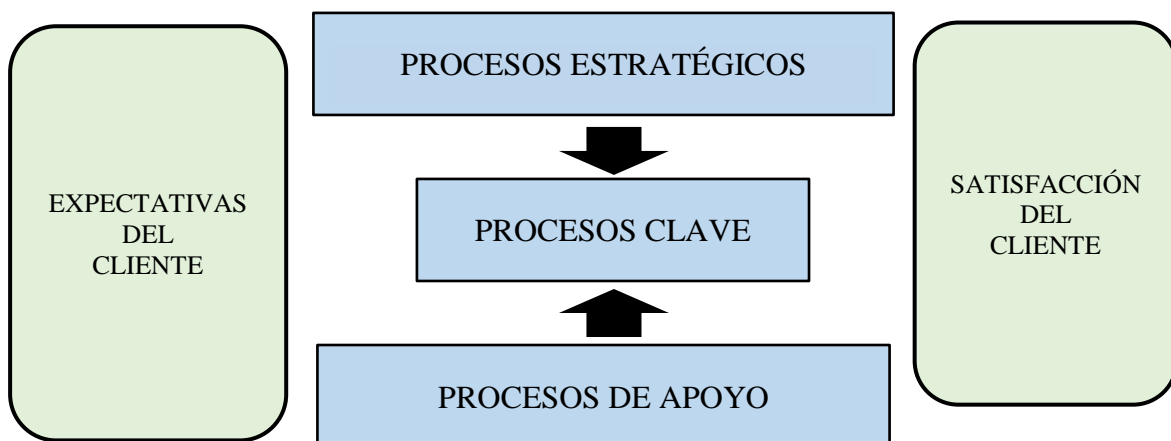


Figura 3: Modelo de mapa de procesos

Fuente: Adaptado de José Antonio Pérez Hernández, Gestión por Procesos

Se aprecia según los autores; bajo el concepto de gestión por procesos, las empresas deben diseñar un mapa de procesos, dicho mapa de procesos; visualiza la gestión por procesos de la organización, los tipos de procesos que se desarrollan en el mapa y la forma cómo interactúan.

Los procesos estratégicos y procesos de soporte son comunes a toda empresa, los procesos clave o procesos operativos, se diseña de acuerdo al tipo y actividad de la

<sup>22</sup> José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*, ESIC, Madrid-España, p. 113

<sup>23</sup> José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*, ESIC, Madrid-España, pp. 110-112

empresa, los procesos clave de una empresa comercial son distintos a los procesos clave de una empresa educativa.

### 5. Procesos de negocios.

Proceso de negocios, es una secuencia de pasos, actividades, tareas, procedimientos que transforman las Entradas- Inputs, en Salidas-Output. El proceso agrega valor a las entradas, lo transforma para la producción de un producto los servicios nuevos.<sup>24</sup>

#### Fases de los procesos de negocio.

El proceso de negocios o trabajo comprende tres fases bien definidas, fases que van desde las entradas, proceso y las salidas de un producto:<sup>25</sup>

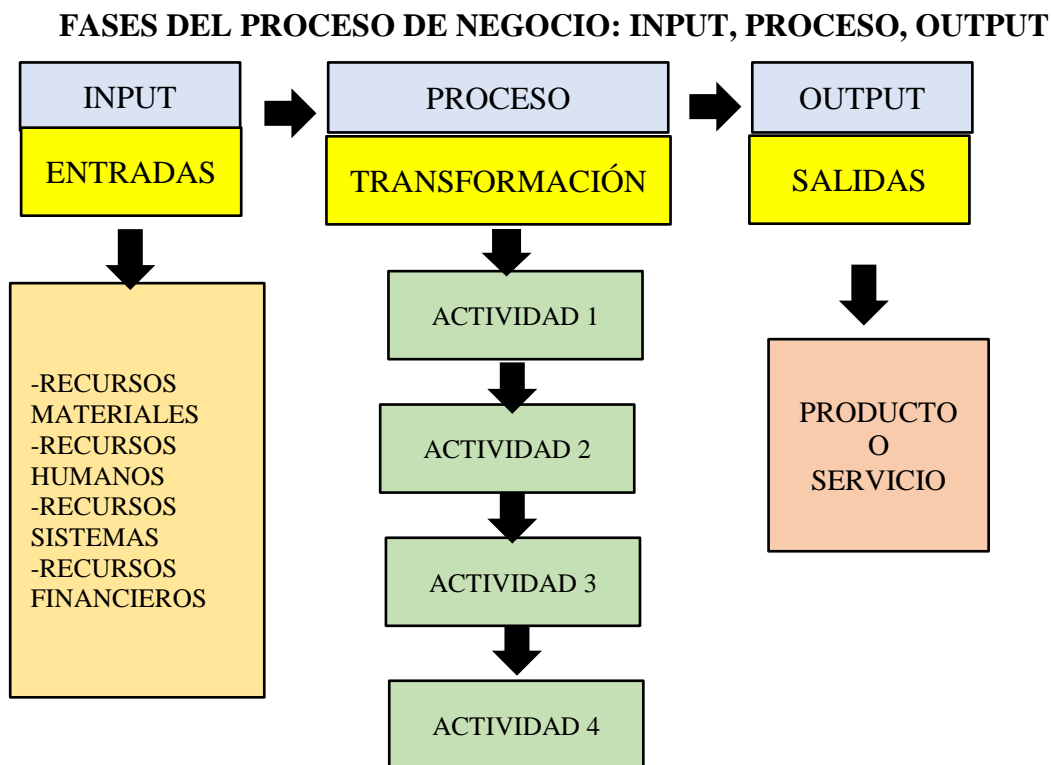


Figura 4. Proceso Input, Output y Proceso

Fuente: Adaptado de José Antonio Pérez Hernández, Gestión por Procesos.

De acuerdo al planteamiento del autor sobre las fases del proceso, se deduce, que el proceso de negocio comprende tres fases definidas, como es:

<sup>24</sup> Dianne Galloway, Mejora continua de procesos, Gestion 2000, Barcelona, 1998, p. 23

<sup>25</sup> Dianne Galloway, Mejora continua de procesos, Gestion 2000, Barcelona, 1998, p. 24

**Primera fase: Entradas-INPUT:** Entrada de recursos materiales, financieros, humanos y sistemas.

**Segunda fase: Proceso-TRANSFORMACIÓN:** Conjunto de actividades, tareas y procedimientos.

**Tercera fase: Salidas-OUTPUT:** Generación de un producto o servicio para satisfacer necesidades de un cliente.

Estas tres fases interactúan al objetivo común, cada fase cumple un rol importante en la entrega del producto al cliente para su satisfacción.

### **Clasificación de los procesos.**

#### **1. Macroprocesos, procesos y subprocesos.**

Diseñar la gestión por procesos es establecer la secuencia de procesos:<sup>26</sup> - Macroprocesos –Procesos -Subprocesos.

De acuerdo a lo anterior se puede establecer la siguiente metodología, como ejemplo:

Tabla 7  
*Secuencia del diseño de procesos.*

<b>MACROPROCESO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>
GESTIÓN DE LOGÍSTICA	COMPRAS	-Pedidos al proveedor -Negociación -Adquisición
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN DE PERSONAL	-Convocatoria -Calificación de documentos -Evaluación -Resultados.

Fuente: Adaptado de José Antonio Pérez Hernández, Gestión por Procesos

Significa entonces que los procesos de negocios tienen una secuencia lógica y metodológica de los macroprocesos, procesos, subprocesos y otros procedimientos para que el proceso de negocio sea completo y coherente.

#### **2. Procesos de apoyo, gestión y dirección.**

Una forma de clasificación de los procesos se tiene:<sup>27</sup>

<sup>26</sup> José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*, ESIC, Madrid-España, ps. 110-113

Tabla 8:  
*Clasificación de los procesos.*

PROCESO OPERATIVO	ESPECIFICACIÓN
Proceso de Apoyo	Brindan los recursos humanos y materiales a los demás procesos, estos procesos son Gestión de logística, gestión humana, gestión financiera, gestión informática, gestión contable, etc.
Proceso de Gestión	Realizan actividades de control e información para asegurar el funcionamiento efectivo de los demás procesos, estos son : Gestión de calidad, gestión documentaria, auditoria, indicadores de gestión, etc.
Proceso de Dirección	Proceso transversales a los demás procesos de la empresa, estos proceso son: comunicación, verificación de resultados, evaluación de las estrategias, etc.

Fuente: Adaptado de José Antonio Pérez Hernández, Gestión por Procesos

### **Tecnología de procesos.**

Los procesos deben ser automatizados o digitalizados. La automatización de procesos significa la integración de aplicaciones de software, personas y procesos, a través de un flujo de trabajo bien definido (workflow).<sup>28</sup>

Al implementar la automatización de procesos; se logra eliminar errores, reducir costos y tiempos, hacer más eficientes las actividades de los procesos, sustituir el trabajo manual con herramientas de software de procesos.

En el mercado existen diferentes herramientas para automatizar procesos, así tenemos, el caso de BIZAGI, que es una suite ofimática con dos productos complementarios, un modelador de procesos y una suite de BPM. Bizagi permite automatizar procesos complejos, desde un Bizagi Modelador de procesos hasta un Bizagi Studio que automatiza los procesos.

### **Seguimiento y medición de procesos.**

Es importante el control de la gestión por procesos para comparar los resultados con los objetivos y estándares establecidos, permitiendo de esta manera, la toma decisiones para medidas correctivas cuando los resultados no son los deseables y dar mayor impulso cuando los resultados son positivos. Existen herramientas y técnicas de seguimiento y

<sup>27</sup> H.J. Harrington, *Mejoramiento de Procesos de la empresa*, Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, p. 107 y 108

<sup>28</sup> HITPASS B. BPM; Fundamentos y conceptos de implementación, BHHH Ltda. Santiago de Chile, 2013, p. 30-31

medición: indicadores de gestión por procesos, auditorías internas y externas, exámenes especiales, autoevaluaciones de procesos y otras herramientas.

### **Los indicadores en la gestión por procesos.**

Un indicador de procesos, es la relación entre variables cualitativas y variables cuantitativas para observar y medir la situación y las tendencias de desempeño de una función, tarea, trabajo, actividad, con respecto a los objetivos y las metas previstas.<sup>29</sup>

Los indicadores ayudan a la mejora de las empresas, se sostiene que “lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”

La gestión de procesos de negocios requiere ser evaluados para determinar su eficacia y eficiencia, es decir, ser controlados, con el propósito de verificar si los procesos cumplen con los objetivos de proyecto de administración por procesos implantados en una organización, para este propósito se dispone de indicadores de procesos de negocios. Cada proceso de negocio, debe estar acompañado de indicadores del proceso para verificar la efectividad del proceso en cuanto a su diseño y ejecución.

### **Clases de indicadores de procesos.**

Existen formas de indicadores en la gestión de los negocios:<sup>30</sup>

1. Indicadores cuantitativos, que son indicadores de medición.
2. Indicadores de proceso, dirigido al funcionamiento del proceso.
3. Indicadores de resultados, basado en los clientes, personas, empresa, mercado, etc.

Otros tipos de indicadores:<sup>31</sup>

1. Indicadores de clientes.
2. Indicadores comerciales.
3. Indicadores de calidad.
4. Indicadores de eficacia.

---

<sup>29</sup> Jesús Mauricio Jaramillo, *Indicadores de gestión*, 3R editores, Colombia, 1998, pp.

<sup>30</sup> José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*, ESIC, Madrid-España, ps. 186 -189

<sup>31</sup> José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*, ESIC, Madrid-España, ps. 187

### La ficha de indicador de procesos.

Establecer los indicadores en la gestión por procesos, necesita instrumentos de control y medición y documentar el desempeño. Uno de los instrumentos de control de los procesos mediante indicadores, es la denominada, ficha de indicador, así tenemos el siguiente modelo: <sup>32</sup>

FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS			
I.- INDICADOR:			
II.- PROCESO:			
III.- TIPO DE INDICADOR			
IV.- FORMA DE CÁLCULO			
V.- LINEA BASE		VI.- META	
VII.- MEDICIÓN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA			
AÑO/MES	PROGRAMADO	EJECUTADO	INDICADOR
ENERO			
FEBRERO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
GRAFICO:			
VIII.- RANGO DE GESTIÓN	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS			

Figura 5 Modelo de Ficha indicador de proceso.

Fuente: José Antonio Pérez Hernández, *Gestión por Procesos*

Según lo anterior, los procesos de negocios e indicadores de procesos deben estar documentados, uno de los instrumentos de control de procesos mediante la gestión de indicadores, es la denominada, ficha de indicadores de procesos, esta ficha es importante, porque es instrumento de información cualitativo y cuantitativo del desempeño de los procesos y sus resultados y es un instrumento que ayuda a la toma de decisiones para el mejoramiento de procesos.

Existen diferentes formas o modelos de ficha de indicadores, el profesional o experto debe definir el modelo y contenido de ficha de indicadores, de tal forma que ayude al control, información y tomas de decisiones de la gestión de los procesos.

<sup>32</sup> Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una gestión basada en procesos, Imp. Berenkintza, España, p.138



## Mejora de procesos

### Fundamentos de la mejora de procesos.

La mejora continua de procesos (MCP), es todo un enfoque que implica lograr relevantes y crecientes mejoras de los procesos de negocios o procesos de trabajo de toda organización.<sup>33</sup>

### Objetivos de la mejora de procesos.

La mejora de procesos permite en las organizaciones<sup>34</sup>:

1. Eliminar los errores y defectos
2. Minimizar las demoras
3. Mayor satisfacción del cliente
4. Mejorar la competitividad de los negocios
5. Reducir el exceso de la burocracia

### Técnicas o Enfoques para la mejora de procesos.

Existen diversas técnicas para la mejora de procesos, algunas de las principales técnicas tenemos:<sup>35</sup>

Tabla 9  
*Enfoques de mejora de procesos.*

ENFOQUE	FUNDAMENTO
PHVA	Enfoque de mejora de procesos basado en E. Deming: Planifique, Haga, Verifique y Actúe en la mejora de procesos.
SIX SIGMA	Enfoque aplicado por la empresa Motorola que le origino muchos beneficios económicos. Método de lograr productos casi perfectos.
KAIZEN	Enfoque japonés, que significa la mejora continua en todos los procesos, niveles, personas cargos, áreas. Se be mejorar continuamente. Enfoque publicado por Masaaki Imai obra KAIZEN, Clave de la ventaja competitiva japonesa.
NORMA ISO 9000	Enfoque basado en las normas de calidad internacional ISO, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACION, siendo la actual norma ISO 9001-2015
FACERAP	Modelo que corresponde a las letras; Falla, Causa, Efecto, Responsable, Previsión, con el propósito de mejorar el proceso con problemas

Fuente: Adaptado de Elsie Bonilla, Bertha Diaz, María Noriega, Mejoramiento continuo de procesos

<sup>33</sup> Richard Chang, Mejora continua de procesos, Granica, Argentina, 2011, página 7

<sup>34</sup> H. J. Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw Hill, Santa Fe –Colombia, 1996, ps 29

<sup>35</sup> Elsie Bonilla, Bertha Diaz, Mejora continua de procesos, Universidad de Lima, 2010, Lima, p.p. 32- 128

### Metodología de la mejora de procesos.

El mejoramiento continuo de procesos comprende una metodología. Existen diferentes propuestas de metodologías de mejoramiento de procesos, así tenemos:

Metodología de mejora de procesos es:<sup>36</sup>

Tabla 10

#### Metodología 01 de mejora de procesos

NRO.	FASES	DETALLE
01	Preparación para el mejoramiento de procesos	Nombramiento del responsable, Selección de procesos a mejorar y responsabilidad gerencial
02	Organización	Límites del proceso, diagrama del procesos, equipos de procesos, clientes del proceso y metas y tiempos
03	Diagrama de flujo	Tipos de diagramas de procesos y visión general del proceso
04	Comprender el proceso	Revisión del proceso, efectividad del proceso, eficiencia del proceso, tiempo de ciclo del proceso y costos del proceso
05	Modernización del proceso	Principios de modernización y automatización de procesos
06	Medición, retroalimentación y acción	Tipos y sistemas de mediciones, sistema de retroalimentación y ciclo de oportunidad

Fuente: Adaptado de Elsie Bonilla, Bertha Díaz, María Noriega, Mejoramiento continuo de procesos.

Una metodología de mejoramiento de procesos muy eficaz y práctica de 5 fases:<sup>37</sup>

Tabla 11

#### Metodología 02 de mejora de procesos

NRO.	FASES	DETALLE
01	Seleccionar	-Requerimientos claves del cliente -Procesos a mejorar
02	Analizar	-Documentar le proceso -Mediciones del proceso
03	Medir	-Recopilación de datos de resultados -Identificar deficiencias del proceso
04	Mejorar	-Metas de mejoramiento del proceso -Mejora del proceso
05	Evaluar	-Impacto de la mejora de procesos -Estandarizar y verificar las mejoras

Fuente: Adaptado de Elsie Bonilla, Bertha Díaz, María Noriega, Mejoramiento continuo de procesos

Las metodologías propuestas para la mejora de procesos son diversas, se debe seleccionar una metodología conveniente para llevar a cabo el mejoramiento de procesos de negocios. Se puede plantear una metodología siguiente:

1. Seleccionar procesos a mejorar.
2. Analizar los procesos a mejorar.

<sup>36</sup> H. J. Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw Hill, Santa Fe –Colombia, 1996, p.p. 29 -244

<sup>37</sup> Richard Y. Chang, Mejora Continua de Procesos, Edic. Granica, Buenos Aires, 2011, p.p. 27-75

3. Medición de los procesos, resultados de las deficiencias que presenta el proceso.
4. Mejorar el proceso, llevar a cabo la mejora del proceso.
5. Evaluación de los procesos mejorados.

### **2.2.2. Variable 2: Ventaja competitiva.**

**Sumario:** 1- Ventaja Competitiva. 2- Gestión de la Diferenciación. 3- Gestión de la Calidad Producto. 4- Gestión del Servicio al Cliente

#### **1. Ventaja competitiva.**

La ventaja competitiva para un negocio no es algo integral. La ventaja competitiva esta dado en las distintas actividades que un negocio desarrolla, así tenemos; ventaja competitiva en la gestión de la producción, marketing, recursos humanos, procesos del negocio, etc.<sup>38</sup>

La ventaja competitiva crea diferenciación, puede estar establecida; en un servicio al cliente con un trato único, en el producto con un sabor sin comparación, una cultura de negocio altamente motivador para la gente, etc. aspectos diferenciales que se crea como producto de una administración por procesos implantada en las empresas. La ventaja competitiva hace de los negocios únicos, especiales, extraordinarios, insuperables o asombrosos, ya sea, en los productos, servicios al cliente, recursos humanos, etc.

#### **Formas de ventaja competitiva**

Existen diversas formas de ventaja competitiva en los negocios:

Tres tipos de ventaja competitiva:<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Porter, M, *Ventaja competitiva*, Continental S.A., México, 1987, pp. 51

<sup>39</sup> Michael Porter, *Ventaja competitiva*, Continental S.A., México, 1987, pp. 29

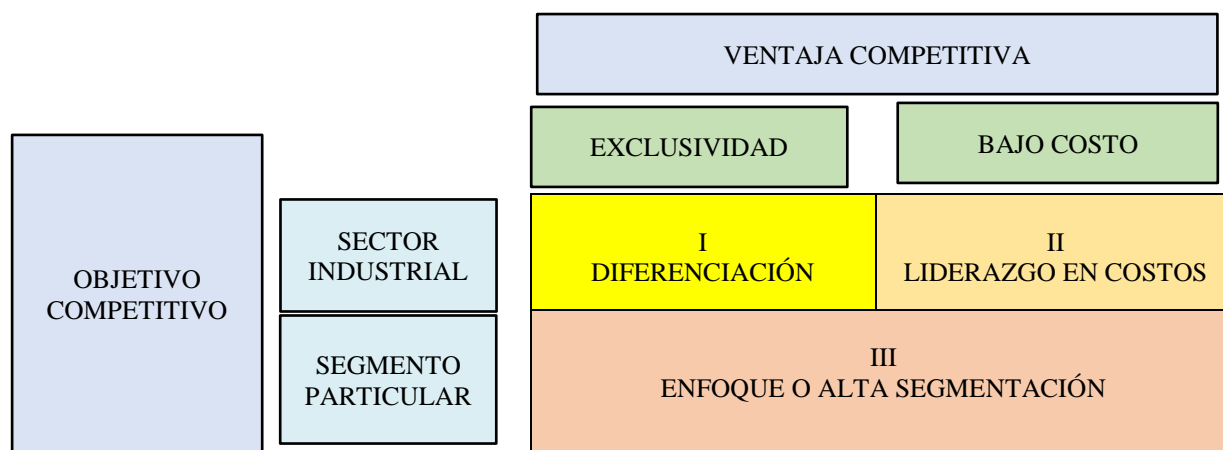


Figura 6. Estrategias de ventaja competitiva  
Fuente: Adaptado Porter. M. La ventaja competitiva.

Existen otras formas de ventaja competitiva planteadas por diferentes autores:<sup>40</sup>

Tabla 12

*Formas de ventaja competitiva*

SER EL MEJOR, JUGAR MEJOR MEJOR DESEMPEÑO	SER DIFERENTE, JUGAR DE OTRA MANERA SER ÚNICO
<b>ESTRATEGIAS:</b>	<b>ESTRATEGIAS:</b>
-Reestructurar el negocio	-Identificar nuevos clientes- UN NUEVO QUIEN
-Programas de calidad	-identificar nuevas necesidades de los clientes- UN NUEVO QUE
-Administración por procesos	Identificar nuevas formas de gestión; producción, entrega, comercialización, servicios, etc. – UN NUEVO COMO
-Reingeniería de procesos	

Fuente: Adaptado de Constantinos C. Markides, En la estrategia está el éxito.

La administración por procesos permite las dos formas de ventaja competitiva:<sup>41</sup>

a) Ser el mejor, es decir; desempeño superior, bajos costos, eficiencia, eficacia, mayor satisfacción del cliente.

b) Ser diferente, en el sentido que la organización se hace exclusiva, por la diferenciación de los procesos y el estilo gerencial como producto de la administración por procesos.

## 2. Gestión de la diferenciación.

La diferenciación es la clave para distanciarse de la competencia, tal como se sostiene en el libro *Diferenciarse o Morir*.<sup>42</sup>

El autor de *Diferenciarse o morir* sostiene:<sup>43</sup> En la década de los noventa, las empresas se enfocaron en la gestión de la calidad. Todas las acciones de las empresas apuntan a una

<sup>40</sup> Constantinos C. Markides, Edit. Norma, 2000, Bogotá- Colombia, p. 17

<sup>41</sup> Constantinos C. Markides, En la estrategia está el éxito, Edit. Norma, 2000, Colombia, p.17

<sup>42</sup> Jack Trout, *Diferenciarse o morir*, Mc Graw Hill, 2001, España, p.p. 67-70

mejora de la calidad: los mejores juguetes, el mejor servicio al cliente, etc., Hoy en día la calidad ya no es un elemento diferenciador en la competencia de los mercados. Posteriormente surge la teoría de la satisfacción del cliente, las empresas apuntan a la fidelización; el cliente es lo primero, el cliente es la razón de ser de las empresas, luego este enfoque también deja de ser un elemento diferenciador en los mercados. Luego surge el concepto del liderazgo de mercado, herramienta potencial para diferenciar una marca. Si una marca se basa en el liderazgo de mercado, los consumidores dan prioridad a la marca líder.

La diferenciación es clave para la ventaja competitiva en el mercado, se debe buscar elementos diferenciadores; en los productos, servicios, distribución, comunicación comercial, gestión del negocio, etc.

### **Formas de diferenciación.**

Existen cinco formas de diferenciación planteados:<sup>44</sup>

Tabla 13  
*Formas de diferenciación*

NRO.	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN
1	Imagen de marca
2	Diseño del producto
3	Sistema de distribución
4	Tecnología
5	Gestión del servicio

Fuente: Adaptado de Michael Porter, Estrategia Competitiva.

### **3. Gestión de la Calidad del Producto**

Se sostiene que la calidad solo puede definirse en función del cliente, el único que puede juzgar si un producto es de calidad, es a través del cliente y su satisfacción.<sup>45</sup>

El concepto de calidad incluye ciertos componentes:

1. Producto: La salida de cualquier proceso, traducido en un producto o servicio que pretende satisfacer ciertas necesidades sobresalientes de los clientes.

<sup>43</sup> Jack Trout, *Diferenciarse o morir*, Mc Graw Hill, 2001, España, p.p. 25-28

<sup>44</sup> Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, Edit. Continental, 1987, México, p.58

<sup>45</sup> W. Edwards Deming, *Calidad productividad y competitividad*, Díaz de santos, España, 1989, p.p.131-143

2. Cliente: Una persona que recibe el producto o proceso, los clientes pueden ser internos o externos y que está dispuesto a comprar o recibir un producto muy excelente.
3. Satisfacción del cliente con el producto: Es el resultado cuando el producto responden a las necesidades del cliente.
4. Deficiencias: Comprenden fallas por la insatisfacción con el producto. Las deficiencias pueden ser; productos que no funcionan bien, no sé cumple con la fecha de entrega, no conformidad con las especificaciones.

La calidad significa, cuando un producto o servicios satisface las expectativas y necesidades del consumidor en forma extraordinaria, en cuanto a la entrega en la fecha prevista, el producto no tiene fallas, el buen trato al cliente en la entrega , promesas que cumplen, el producto funciona bien, etc.<sup>46</sup>

Es común decir que la calidad es:

1. Evitar fallas, defectos y errores del producto.
2. Evitar el despilfarro o costeo innecesario en la compra de los productos.
3. Permitir no incurrir en trabajos repetidos o la duplicidad de tareas.
4. Mayor satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores.

La administración por procesos genera de manera automática productos de calidad, productos sin fallas, productos que funcionan bien y productos que agradan a los clientes.

#### **4. Gestión del servicio al cliente**

##### **Bases de la gestión del servicio al cliente**

Crear una estrategia de gestión al cliente en forma extraordinaria implica:<sup>47</sup>

1. Desarrollar la confiabilidad o seguridad del servicio.
2. Brindar servicios sorpresa para el cliente.

---

<sup>46</sup> J.M. Juran, *Juran y el liderazgo para la calidad*, Díaz de Santos S.A. España, 1990, pp. 13

<sup>47</sup> Leonard L. Berry, *Un buen servicio ya no basta*, Norma, Colombia, 1996, p. 9

3. Recuperar clientes, cuando el servicio no se cumple con las expectativas del cliente, mediante actividades extraordinarias.

Los elementos en la gestión del servicio al cliente está dado por las actividades:<sup>48</sup>

- a. **Personal del servicio; anfitriones**, recepcionistas, vendedores, secretarias, despachadores y todo personal de contacto con el cliente.
- b. **Trato personalizado**; atención oportuna, cordialidad con el cliente, la información inmediata, solución rápida a los reclamos, acceso personalizado a sugerencias.
- c. **Instalaciones y equipos de servicio**; equipos de autoservicio, pasadizos, servicios higiénicos, salas de espera, escaleras, elevadores y otros que faciliten la estancia del cliente.
- d. **Comunicaciones no personales**; cartas, folletos, publicidad, letreros, redes sociales, avisos, etc.

Una comparación de negocios con gestión del servicio al cliente.<sup>49</sup>

Tabla 14

*Negocio tradicional y negocio de excelencia.*

NEGOCIO TRADICIONAL	NEGOCIO CON GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EXCELENTE
Tienda con poca flexibilidad de exposición, exposición limitada de sus productos	Tienda amplia y atractiva para el cliente, exposición de productos que cambian regularmente
Consulta con los vendedores generalmente de atención agresiva	Información automática, etiquetas con información detallada del producto
Entrega del servicio en un lapso solo de 8 horas en el día y solo de lunes a viernes	Entrega del producto las 24 horas del día, de lunes a domingo, incluye transporte con pago mínimo.
-Sin aparcamiento -Horario restringido -Lugares limitados para actividades de niños y bebés. - No hay restaurante.	-Aparcamiento o estacionamiento fácil. -Horario de apertura del negocio amplio -Actividades para los niños -Servicios para bebés. -Espectáculos de diversión

Fuente: Adaptado de Jacques Horovitz, La satisfacción total del cliente,

Según lo planteado por el autor, la gestión del servicio al cliente es fundamental en el acompañamiento al producto, no basta un producto de calidad o producto excepcional, sino se gestiona muy bien el servicio al cliente. Los clientes cambian de proveedor por el

<sup>48</sup> Christopher H. Lovelock, Mercadotecnia de servicios, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997, p.57

<sup>49</sup> Jacques Horovitz, La satisfacción total del cliente, Mc Graw Hill, Colombia, 1997, p. 69

trato deficiente o la atención lenta o los ambientes inadecuados o el comportamiento agresivo del personal de servicios al cliente.

### **Satisfacción del cliente.**

La satisfacción del cliente es una actitud, es la evaluación que realizan los clientes después de la compra de un producto, la experiencia de un servicio y una serie de interacciones de los clientes con los negocios.<sup>50</sup>

Los beneficios de la satisfacción del cliente con la calidad del servicio implican una serie de resultados para un negocio en la gestión del servicio al cliente:<sup>51</sup>



*Figura 7. Beneficios de la satisfacción del cliente.*

Fuente: Adaptado de Christopher Lovelock, Javier Reynoso, Guillermo D Andrea, Luis Huete, Administración de Servicios

La satisfacción del cliente es el objetivo prioritario y relevante para los negocios.

La supervivencia de las empresas depende en gran parte la fidelización y lealtad de los clientes. En el pasado predominaba el enfoque de satisfacción de los clientes, es decir, cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad producto. Después surge

<sup>50</sup> Christopher Lovelock, Javier Reynoso, Guillermo D Andrea, Luis Huete, Administración de Servicios, Pearson Educación, México, 2004, p.p. 152, 153

<sup>51</sup> Christopher Lovelock, Javier Reynoso, Guillermo D Andrea, Luis Huete, Administración de Servicios, Pearson Educación, México, 2004, p. 175, 155



el enfoque de satisfacción plena del cliente que significa, producto de calidad más servicio de calidad.

Hoy en día los clientes; están cada vez más informados, su nivel de exigencia es mayor que antes, la competencia es durísima, los cambios y la innovación de productos, servicios y gestión del negocio son constantes y veloces, la alta tecnología acelera el cambio y proporciona mercados competitivos inestables.

### 2.2.3. Antecedentes de las universidades privadas de Lima

Según el artículo 3 de la ley universitaria, ley Nro. 30220, la universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia que brinda una formación humanística, científica y tecnológica.

La universidad debe estar diseñada para:

1. La formación de profesionales en los distintos campos.
2. La generación y creación de conocimientos
3. Desarrollar servicios sociales, culturales y tecnológicos.

Países potenciales mundiales como Estados Unidos, Gran Bretaña, Japón, Corea del Sur, Singapur, Finlandia y otros países desarrollados basan su desarrollo en la educación, dichos países cuentan con las mejores universidades del mundo.

### Universidades en el Perú.

Tabla 15.

*Las 10 primeras universidades publicas peruanas:*

NRO.	UNIVERSIDAD	FUNDACIÓN
01	Universidad Nacional Mayor de san Marcos	1551
02	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	1667
03	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco	1692
04	Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle	1822
05	Universidad Nacional de Trujillo	1824
06	Universidad Nacional de San Agustín-Arequipa	1828
07	Universidad Nacional del Altiplano-Puno	1856
08	Universidad Nacional de Ingeniería	1876
09	Universidad Nacional Agraria La Molina	1902
10	Universidad nacional san Luis Gonzaga-Ica	1955

Fuente: Tomado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Universidades\\_del\\_Per%C3%BA](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Universidades_del_Per%C3%BA)

Tabla 16  
*Las 10 primeras universidades privadas peruanas:*

NRO.	UNIVERSIDAD	FUNDACIÓN
01	Pontificia Universidad Católica del Perú	1917
02	Universidad Católica Santa María- Arequipa	1961
03	Universidad Peruana Cayetano Heredia	1961
04	Universidad de Lima	1962
05	Universidad del Pacifico	1962
06	Universidad San Martín de Porres	1962
07	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	1962
08	Universidad Inca Garcilaso de la Vega	1964
09	Universidad Marcelino Champagnat	1968
10	Universidad de Piura	1969

Fuente: Tomado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Universidades\\_del\\_Per%C3%BA](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Universidades_del_Per%C3%BA)

Producto de la ley 882, se creó muchas universidades. En el año 2000 el país contaba con 72 universidades, al 2018 ya son 143 universidades.

Tabla 17  
*Universidades del Perú al 2018*

REGIÓN	UNIVERSIDADES PÚBLICAS	UNIVERSIDADES PRIVADAS
LIMA	11	45
PROVINCIAS	40	47
<b>TOTAL</b>	51	92
<b>TOTAL UNIVERSIDADES</b>	<b>143</b>	

Fuente: Adaptado de SUNEDU, publicación al 27-09-2018  
<https://www.sunedu.gob.pe/lista-universidades/>

### **Antecedentes legales de las universidades**

#### **a) Ley universitaria Ley 23733.**

La Ley Universitaria N° 23733 del 9 de diciembre de 1983, promulgada por Belaunde, crea la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) con fines de estudio, coordinación y orientación general de las actividades universitarias en el país. En esta Ley, se reconocen 26 universidades nacionales y 09, particulares.

Esta ley fue derogada por la nueva ley 30220 de fecha de publicación en el diario el peruano 09/07/ 2014

#### **b) Ley de la promoción de la inversión educativa (promueve la mayor competitividad empresarial de universidades).**

El decreto legislativo 882 de fecha 09-11-1996, ley de promoción de la inversión en la educación, ha permitido la creación de muchas universidades a nivel nacional y en especial en Lima, lo que ha originado la mayor competencia en este tipo de mercado.

Desde la vigencia del decreto legislativo 882, muchas universidades han adoptado el sistema de sociedad anónima, universidades con fines de lucro, lo que significa, la obligación de adaptarse a la ley general de sociedades y estar sujetas a cumplir con muchas obligaciones tributarias, laborales y otras exigencias legales.

### **c) Nueva ley universitaria**

El Congreso de la República aprobó la Ley N° 30220, Ley Universitaria el 03/07/2014, fue promulgada el 08/07/2014 y publicada en el diario Oficial El Peruano el 09/07/ 2014, entrando en vigencia al día siguiente de su publicación. El dispositivo legal tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades, sean públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que funcionen en el territorio nacional, promoviendo el mejoramiento permanente de la calidad educativa.

### **d) Creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior - SUNEDU**

Con la nueva ley universitaria, Ley 30220, se da la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Educación. SUNEDU está normado por el reglamento de organización y funciones D.S. 012-2014-MINEDU de fecha 31 de diciembre 2014.

La SUNEDU, tiene autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa para el ejercicio de sus funciones, es responsable de verificar el cumplimiento de condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario.

La SUNEDU aprueba o deniega las solicitudes de licenciamiento de universidades, filiales, facultades, escuelas y programas de estudios conducentes a grado académico.

### 2.3. Definición de Términos Básicos.

**Administración.** La administración es una ciencia social, su orientación son las organizaciones sociales económicas y no económicas, comprende los procesos de planificación, organización, dirección y control de los elementos y recursos de una entidad para alcanzar los objetivos establecidos<sup>52</sup>

**Actividad.** La actividad es parte del interior del proceso y está relacionado a un cargo específico. Es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene un objetivo por como actividad. Ejemplo de actividades: vender, cobrar o cotizar. Las actividades se escriben en modo verbal infinitivo. Las actividades son conjuntos de acciones o tareas concretas o específicas.<sup>53</sup>

**Cliente.** Se refiere aquella persona u organización a quien se sirve y de quien se recibe los ingresos. Todo proceso se crea o existe para agregar valor a este cliente.<sup>54</sup>

**Cliente interno.** Cliente interno es una persona, puesto de trabajo, equipo de trabajo, área funcional, departamento, etc. que opera en la misma empresa o en el interior de la empresa. Caso: almacén es cliente interno de compras.

**Cliente externo.** Cliente externo es un comprador, un usuario, una persona, una empresa, un departamento de una empresa, etc. que adquieren un producto o servicio. Caso: ama de casa que adquiere productos de Supermercados Metro.

**Cultura organización.** Comprende los principios, valores, actitudes, estrategias, políticas, tácticas, etc. en el marco de la teoría de la administración por procesos.

---

<sup>52</sup> James Stoner, Edward Fridman, Daniel Gilbert. Administración, Hispoamérica S.A. México, 2010, pp. 7

<sup>53</sup> Juan Bravo, Gestión de procesos, Evolución S.A. Chile, 2009 p. 28

<sup>54</sup> Juan Bravo, Gestión de Procesos, Evolución S.A. Chile, 2009, p. 29

**Descripción de procesos.** Determina los criterios y métodos para asegurar que el conjunto de actividades que contiene un proceso se lleve a cabo de manera eficaz y así como su medición y control del proceso.<sup>55</sup>

**Ficha de proceso.** Es un instrumento que constituye un soporte de información para recabar todas las características relevantes o importantes para el control de las actividades definidas en el diagrama de proceso y la gestión del proceso de negocio.<sup>56</sup>

**Flujograma de procesos.** Gráficos que visualizan la manera como se desarrollan las actividades ejecutadas por las personas y equipos de procesos.

**Gestión por procesos.** La gestión por procesos es una forma sistémica para la identificación, comprensión y el aumento de valor agregado de los procesos de un negocio para cumplir con la estrategia de mejorar de forma creciente el nivel de satisfacción de los clientes.<sup>57</sup>

**Indicadores de proceso.** Los indicadores y mediciones son aspectos relevantes en la gestión de procesos. Los indicadores de procesos miden aspectos clave del proceso conocidos como variables críticas de éxito. Una de las variables críticas de éxito es el tiempo. Otras variables críticas de medición tenemos la disminución de la cantidad de errores, aumentar la satisfacción del cliente y otros.<sup>58</sup>

**Input.** Comprende las entradas de recursos materiales, humanos, financieros, sistemas y otros necesarios para llevar a cabo o ejecutar el proceso.<sup>59</sup>

**Macroproceso.** Es el proceso global, proceso de gran alcance, proceso que atraviesa las delimitaciones funcionales, es el proceso en el cual intervienen varias áreas o personas.

---

<sup>55</sup> Instituto Andaluz y Tecnología, Guía para una gestión basada en procesos, 2006 pp.25

<sup>56</sup> Instituto Andaluz y Tecnología, Guía para una gestión basada en procesos, 2006 pp.29

<sup>57</sup> Juan Bravo, Gestión de procesos, Editorial Evolución S.A. Chile, 2009 p. 23

<sup>58</sup> Juan Bravo, Gestión de procesos, Evolución S.A., Chile, 2009 p. 40.

<sup>59</sup> Dianne Galloway, *Mejora continua de procesos*, gestión 2000, España, 1994, pp. 23

**Manual de procesos.** En este documento administrativo de organización se establece; el sistema de organización por procesos de la organización, el mapa de procesos, los procesos de negocios, los indicadores de procesos y todos aquellos componentes del diseño organizacional por procesos, del diseño de procesos y la tecnología de procesos.

**Microproceso.** Denominado subproceso, es el proceso más definido, proceso que comprende una serie de pasos o actividades detalladas, proceso en los cuales interviene una sola persona.<sup>60</sup>

**Output.** Se refiere a las salidas del proceso de negocio o trabajo, es decir, el producto o servicio generado por el desarrollo del proceso, dicho producto está dirigido al cliente.<sup>61</sup>

**Procesos de clave.** Denominados procesos operativos, procesos orientados a la fabricación y comercialización de los productos y servicios. Son procesos de línea, tal es caso; gestión de compras, gestión de fabricación, gestión de operaciones, gestión del servicio, gestión del marketing, etc.<sup>62</sup>

**Procesos de gerencia o dirección.** Procesos que tienen la característica de ser transversales a lo demás procesos de la empresa, porque son la guía, política y lumbreira de gestión, así tenemos; proceso de planeamiento estratégico, proceso de planeamiento operativo, proceso de gestión de la calidad, proceso de la excelencia de la empresa, proceso administración participativa, etc.<sup>63</sup>

**Procesos estratégicos.** Conformado por procesos relacionados con las responsabilidades de la alta gerencia, procesos orientados a largo plazo; gestión de la

---

<sup>60</sup> José Antonio Pérez Fernández, *Gestión por procesos*, Esic, España, 2004, p. 111

<sup>61</sup> Dianne Galloway, *Mejora continua de procesos*, gestión 2000, España, 1994, pp. 24

<sup>62</sup> José Antonio Pérez Fernández, *Gestión por procesos*, Esic, España, 2004, p.p.107 a 133

<sup>63</sup> José Antonio Pérez Fernández, *Gestión por procesos*, Esic, España, 2004, p. p.107 a 133

calidad, gestión de la innovación, gestión del cambio, marketing estratégico, gestión de reingeniería y otros.<sup>64</sup>

**Procesos de negocio.** Los procesos de negocios están conformado por pasos, actividades y tareas con un inicio INPUT , el proceso y un final OUTPUT, el inicio se refiere a los recursos humanos, materiales y financieros, que son transformados por el proceso, generando una salida ( productos tangible o intangibles) dirigidos al cliente interno o cliente externo.<sup>65</sup>

**Procesos operativos.** Procesos que realizan actividades para la fabricación y comercialización de productos o servicios, así tenemos; proceso de compras de insumos, proceso de elaboración del producto, proceso de ventas, proceso atención al cliente, etc.<sup>66</sup>

**Proceso de soporte.** Conocidos como procesos de apoyo son procesos que brindan servicios a los procesos estratégicos y procesos clave. Procesos referidos a los recursos y mediciones, como es; finanzas, recursos humanos, logística, informática y otros<sup>67</sup>

**Procedimiento.** Un procedimiento se aplica a las tareas o actividades y el procedimiento se documenta en detalle. Caso de procedimiento: el procedimiento de contestar una llamada telefónica del cliente, atender un cliente, procedimiento de qué hacer cuando “se cae” el sistema computacional, procedimiento de atención de quejas.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> José Antonio Pérez Fernández, *Gestión por procesos*, Esic, España, 2004, p.p.107 a 133

<sup>65</sup> Dianne Galloway, *Mejora continua de procesos*, Gestión 2000, España, 1994, pp. 23

<sup>66</sup> José Antonio Pérez Fernández, *Gestión por procesos*, Esic, España, 2004, p. 111

<sup>67</sup> José Antonio Pérez Fernández, *Gestión por procesos*, Esic, España, 2004, p. 111

<sup>68</sup> Juan Bravo Juan Bravo, *Gestión de procesos*, Editorial Evolución S.A. Chile, 2009

## Capítulo III

### Metodología de la Investigación

#### 3.1. Enfoque de la Investigación

##### Cualitativo.

La investigación tiene enfoque cualitativo porque se involucra en diseño de la estrategia de la administración por procesos en la ventaja competitiva de la universidad de Lima.

#### 3.2. Variables

##### 3.2.1 Operaciones de las variables

El diseño de la estrategia de los elementos de la teoría de la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima - Perú 2018

**Variable 1:** Administración por procesos.

##### Indicadores:

- Gerencia por procesos
- Diseño organizacional
- Gestión por procesos

**Variable 2:** Ventaja competitiva.

##### Indicadores:

- Gestión de la diferenciación
- Gestión de la calidad del producto.
- Gestión del servicio al cliente

##### Hipótesis específicas

##### Primera hipótesis



El desarrollo de la estrategia del elemento de la gerencia en la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima.

**Variable de estudio:**

Gerencia por procesos.

**Indicadores:**

- Gerencia de liderazgo.
- Gerencia participativa.

**Segunda hipótesis:**

La elaboración de la estrategia del elemento del diseño organizacional en la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima.

**Variable de estudio:**

Diseño organizacional por procesos

**Indicadores:**

- Cultura organizacional
- Sistema de organización

**Tercera hipótesis:**

La formulación de la estrategia del elemento de la gestión de los procesos en la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima.

**Variable de estudio:**

Gestión por procesos

**-Indicadores:**

- Diseño de procesos

-Mejora de procesos

### **3.3. Hipótesis**

#### **3.3.1 Hipótesis General**

El diseño de la estrategia de los elementos de la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima - Perú 2018.

#### **3.3.2 Hipótesis Específicas**

1. El desarrollo de la estrategia del elemento de la gerencia en la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima.

2. La elaboración de la estrategia del elemento del diseño organizacional en la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima.

3. La formulación de la estrategia del elemento de la gestión de los procesos en la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima.

### **3.4 .Tipo de Investigación.**

#### **Tipo de investigación Aplicada.**

La investigación propone como lograr la transformación de una administración convencional a una administración por procesos en las universidades privadas de Lima.

#### **Nivel de Investigación Descriptiva.**

Desarrolla los principios, herramientas, técnicas y prácticas para diseñar la estrategia de la teoría de la administración por procesos en la implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas.

### 3.5. Diseño de la Investigación

#### No experimental.

La presente investigación no requiere de la realización de pruebas para su validación, es una investigación teórica para diseñar la estrategia de implantación de la administración por procesos en las universidades privadas de Lima.

### 3.6. Población y Muestra

#### 3.6.1. Población

Universidades privadas de Lima -Perú.

#### 3.6.2 Muestra

Universidades privadas TOP y universidades posicionadas.

#### Muestreo:

**-Tipo de muestreo:** No Probabilístico

**-Método de muestreo:** Método Por cuotas. Muestra; universidades antiguas, universidades TOP y universidades posicionadas en el mercado educacional.

**Tamaño de la muestra:** 10 universidades de estudio.

UNIVERSO	MUESTRA
Universidades privadas de Lima Perú. 45 Universidades privadas	<p><b>Universidades privadas TOP</b></p> <p>1. Universidad Católica del Perú –PUCP    2. Universidad Pacifico 3. Universidad de Lima                            4. Universidad ESAN 5. Universidad de Ciencias Aplicadas -UPC</p> <p><b>Universidades privadas posicionadas.</b></p> <p>1.-Universidad San Ignacio- USIL                            2. Universidad Ricardo Palma 3. Universidad Cayetano Heredia                            4. Universidad San Martin de Porres 5. Universidad Garcilaso de la Vega</p>

### 3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### Técnicas:

1. Análisis bibliográfico.
2. Análisis cualitativo.

3. Análisis documental.
4. Sondeo de percepciones (30 docentes de universidad privada)

**Instrumentos:**

1. Fichas bibliográficas.
2. Registros y expedientes.
3. Manuales y reglamentos.
4. Ficha de información documental.

La ficha de información documental se adjunta en los apéndices de la investigación.

**Fuentes:**

1. Universidades privadas de Lima-Perú.
2. Publicaciones medios Web.
3. Libros.

## Capítulo IV

### Resultados y Discusión

#### 4.1. Análisis de Resultados

##### 4.1.1. Percepciones de competitividad de las universidades de Lima.

De acuerdo a un sondeo de percepciones de competitividad de las universidades privadas de 7 factores de competitividad, realizado a 20 docentes de universidades privadas de Lima, se ha obtenido los siguientes resultados, que muestra la tabla 18:

Tabla 18

*Percepciones competitividad de las universidades privadas*

UNIVERSIDAD	Teoría de Administración		Ventajas competitivas							Puntaje
	Funcional	Por Procesos	1	2	3	4	5	6	7	
Universidad PUCP	X		4.90	4.95	5.00	5.00	4.15	3.20	5.00.	4.60
Universidad Pacifico	X		4.85	4.95	5.00	5.00	4.90	3.25	5.00	4.70
Universidad de Lima	X		4.26	4.25	5.00	4.90	3.85	3.15	4.10	4.19
Universidad ESAN	X		4.90	5.00	4.53	3.95	5.00	4.00	5.00	4.74
Universidad UPC	X		4.2	4.75	3.8	3.80	3.75	3.00	4.05	3.91
Universidad USIL	X		4.25	3.70	3.65	4.00	3.10	2.20	3.80	3.53
Universidad Ricardo Palma	X		4.00	3.6	3.95	3.90	3.15	2.00	3.90	3.50
Universidad Cayetano Heredia	X		4.10	3.9	3.75	3.85	4.85	3.90	3.90	4.04
Universidad San Martín de Porres	X		3.8	3.15	5.15	3.90	3.05	2.15	3.90	3.59
Universidad Garcilaso	X		3.05	3.05	3.10	3.32	3.00	2.00	5.15	3.21
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>										
1	Plana docente									
2	Tecnología									
3	Marca de prestigio									
4	Infraestructura moderna									
5	Innovación									
6	Competitividad internacional									
7	Calidad educativa									
<b>CALIFICACIÓN</b>										
1 Muy bajo 2 Bajo 3 Regular 4 Alto 5 Excelente										

### **Resultados de sondeo de percepciones.**

Universidades con mayor nivel competitividad: Universidad ESAN: 4.74; Universidad Pacifico: 4.70; Universidad Pontificia Católica, Universidad Pacifico; 4.60

#### **4.1.2. La administración y los procesos en las universidades privadas de Lima**

Las universidades privadas de Lima para lograr ventaja competitiva o ventajas competitivas presentan las siguientes características:

1. Aplican el enfoque de la administración de procesos y las teorías modernas de la administración de manera parcial; administración de la calidad, administración estratégica, administración del servicio y administración de la innovación.

2. En general todas las universidades privadas de Lima, desarrollan los enfoques clásicos de la administración, en mayor o menor grado, ya sea; administración del proceso administrativo, administración de la burocracia, administración, administración sistemática, administración de contingencias y administración estructuralista.

3. La gestión de procesos que desarrollan, es según administración de la calidad de manera parcial. No aplican la gestión de procesos por voluntad o por estrategia de negocio, si no, por cumplir con la ley del licenciamiento administrado por SUNEDU.

4. La administración de la calidad orientada a los procesos que desarrollan las universidades, no tienen enfoque filosófico, su enfoque es técnico-operacional.

#### **1.1.3. La ventaja competitiva en las universidades privadas de Lima met**

La Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), lanzó su Informe Bienal de la Realidad Universitaria para dar a conocer el estado de las universidades peruanas.

Publicación en el Correo de fecha 30 de enero 2018.

NRO.	UNIVERSIDADES
01	Universidad Católica del Perú
02	Universidad Cayetano Heredia
03	Universidad Nacional de San Marcos
04	Universidad Nacional Agraria la Molina
05	Universidad de Ingeniería
06	Universidad San Antonio Abad del cuzco
07	Universidad Nacional de Trujillo
08	Universidad Científica del Sur
09	Universidad de Piura
10	Universidad Pacifico

Las universidades privadas de Lima y sus formas de ventaja competitiva:

1. Solo las universidades TOP tienen ventajas competitivas, basadas en otras teorías de la administración y de la gestión empresarial.

2. Las ventajas competitivas que las universidades TOP desarrollan, caso; universidad de Lima, Pontificia universidad católica, universidad ESAN, universidad UPC y universidad del Pacifico están basadas:

**-Ventaja competitiva de tecnología**, utilizan tecnología avanzada

**-Ventaja competitiva docentes**, sus docentes tienen formación en universidades TOP y universidades internacionales.

**Ventaja competitiva de imagen de marca**, universidades posicionadas como las mejores del Perú.

**Ventaja competitiva de infraestructura moderna**, sus espacios físicos tienen construcción moderna y amplios espacios modernos de estadía para los estudiantes.

**Ventaja competitiva de implementación académica-administrativa**, las aulas, laboratorios, bibliotecas y oficinas administrativas son modernas.

#### **Formas de ventaja competitiva de las universidades**

##### **a) Ventaja competitiva “El mejor”**

Universidades con ventaja competitiva de estar consideradas como las mejores:

Según el ranking de **América Economía**, las mejores universidades del Perú 2016-2017

Nro.	VENTAJA COMPETITIVA		
01	Pontificia Universidad Católica del Perú	06	Universidad Peruana de Ciencias
02	Universidad Peruana Cayetano Heredia	07	Universidad de Lima
03	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	08	Universidad de Piura
04	Universidad del Pacifico	09	Universidad San Ignacio de Loyola
05	Universidad de Ingeniería	10	Universidad ESAN

Fuente: Tomado de <http://peruzonatv.com/273/los-mejores-universidades-del-peru/>

### b) Ventaja competitiva “Calidad educativa”

Universidades posicionadas con la mejor calidad educativa-UNIVERSIDADES TOP

Nro.	VENTAJA COMPETITIVA	
01	Pontificia Universidad Católica del Perú	
02	Universidad del Pacifico	
03	Universidad ESAN	
04	Universidad de Lima	
05	Universidad de Ciencias Aplicadas	

### c) Ventaja competitiva por el “Precio Premium”

De acuerdo a una publicación en diario “El Correo” año 2015, por el Grupo de Educación al Futuro (GEF), las universidades con ventaja competitiva de alto costo:

Nro.	UNIVERSIDADES	Nro.	UNIVERSIDADES
01	Pontificia Pacifico	06	Universidad ESAN
02	Universidad Tecsup	07	Universidad UPC
03	Universidad de Lima	08	Universidad Ricardo Palma
04	Universidad San Ignacio	09	Universidad Católica del Perú
05	Universidad Cayetano Heredia	10	Universidad UCAL

Ventajas de dos universidades TOP:

### Caso: Ventaja Competitiva de universidad ESAN (Fuente página web)

Nro.	VENTAJA COMPETITIVA
01	Plana docente internacional
02	Plana docente de ESAN y mejores escuelas del Mundo
03	Plan de estudios de elevado nivel de competencia
04	Infraestructura moderna
05	Implementación de aulas y laboratorios
06	Tecnología
07	Marca TOP
08	Precio Premium
09	Metodología de enseñanza innovador
10	Centro de información global y actualizada

### Caso: Ventaja Competitiva Universidad Pontificia Católica (Fuente página web)

Nro.	VENTAJA COMPETITIVA
01	Plana docente internacional
02	Plana docente PUCP,ESAN
03	Plan de estudios de elevado nivel de competencia
04	Infraestructura moderna
05	Implementación de aulas y laboratorios
06	Tecnología última generación
07	Marca TOP
08	Precio Premium
09	Metodología de enseñanza innovador
10	Centro de información global y actualizada



#### **4.1.4. La gerencia y los procesos en las universidades privadas de Lima.**

De acuerdo a los organigramas que presentan las universidades privadas de Lima, se puede apreciar las siguientes características de desempeño:

- 1) El estilo gerencial, es individualista.
- 2) El mando es piramidal, de arriba hacia abajo.
- 3) La autoridad se transmite en línea recta.
- 4) El mando está basado en una sola persona.
- 5) Las decisiones están centralizadas.
- 6) El liderazgo lo imponen cada directivo según su formación personal.
- 7) La comunicación es vertical descendente.
- 8) El liderazgo es clásico, es decir, yo decido y tú ejecutas.

En general el estilo gerencial de las universidades, es clásico o convencional. No presentan ventaja competitiva de un estilo gerencial distinto a lo convencional. La ventaja competitiva está dada por el nivel de estudios y formación profesional del grupo que dirige la universidad, es decir, gerentes y directivos con estudios profesionales de posgrado en el extranjero o estudios en las universidades TOP.

#### **4.1.5. El diseño organizacional y los procesos en las universidades privadas**

El diseño organizacional comprende: sistema de organización, estructura orgánica, estructura organizativa, gestión de procesos, funcionalización y departamentalización, que son la base del diseño organizacional por procesos.

##### **Del sistema de organización**

Sistema de organización lineal con una mezcla de sistema de organización lineal-staff.

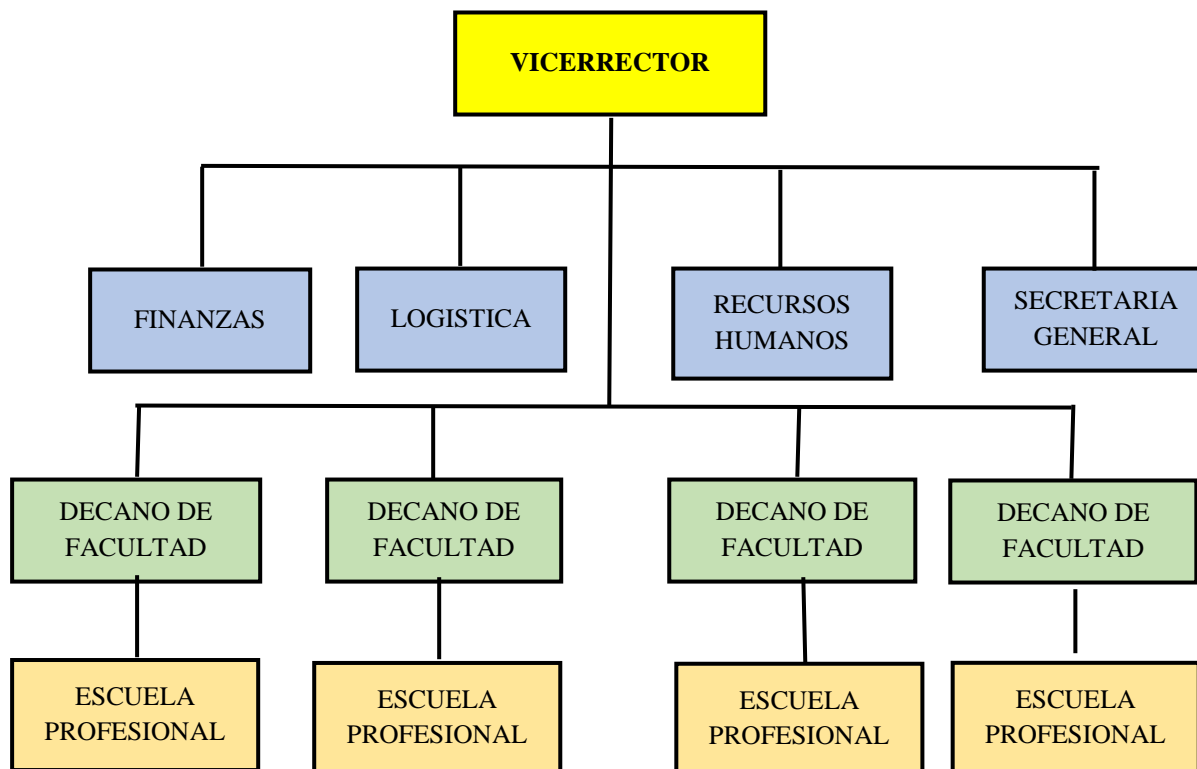


Figura 8. Estructura organizativa convencional de una universidad.

Todas las universidades tienen un sistema de organización lineal con una mezcla de sistema de organización línea-staff, las características son:

1. La autoridad se transmite en línea recta.
2. Presencia de un solo jefe para cada grupo de personas.
3. Presencia de órganos de staff, que asesoran y prestan servicios a los órganos de línea.
4. El mando es descendente.
5. Organización por áreas funcionales; marketing, finanzas, logística, contabilidad, etc.

A manera de comparación de sistema de organización, un caso exitoso de sistema de organización en la administración por procesos, se tiene el caso de TEXAS INSTRUMENTS, empresa de los EEUU, cuya entidad logro mucho éxito con el sistema de organización por procesos<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Hammer, M. ; Champy J. Reingeniería. Colombia, Editorial Norma, 1990 p. 26

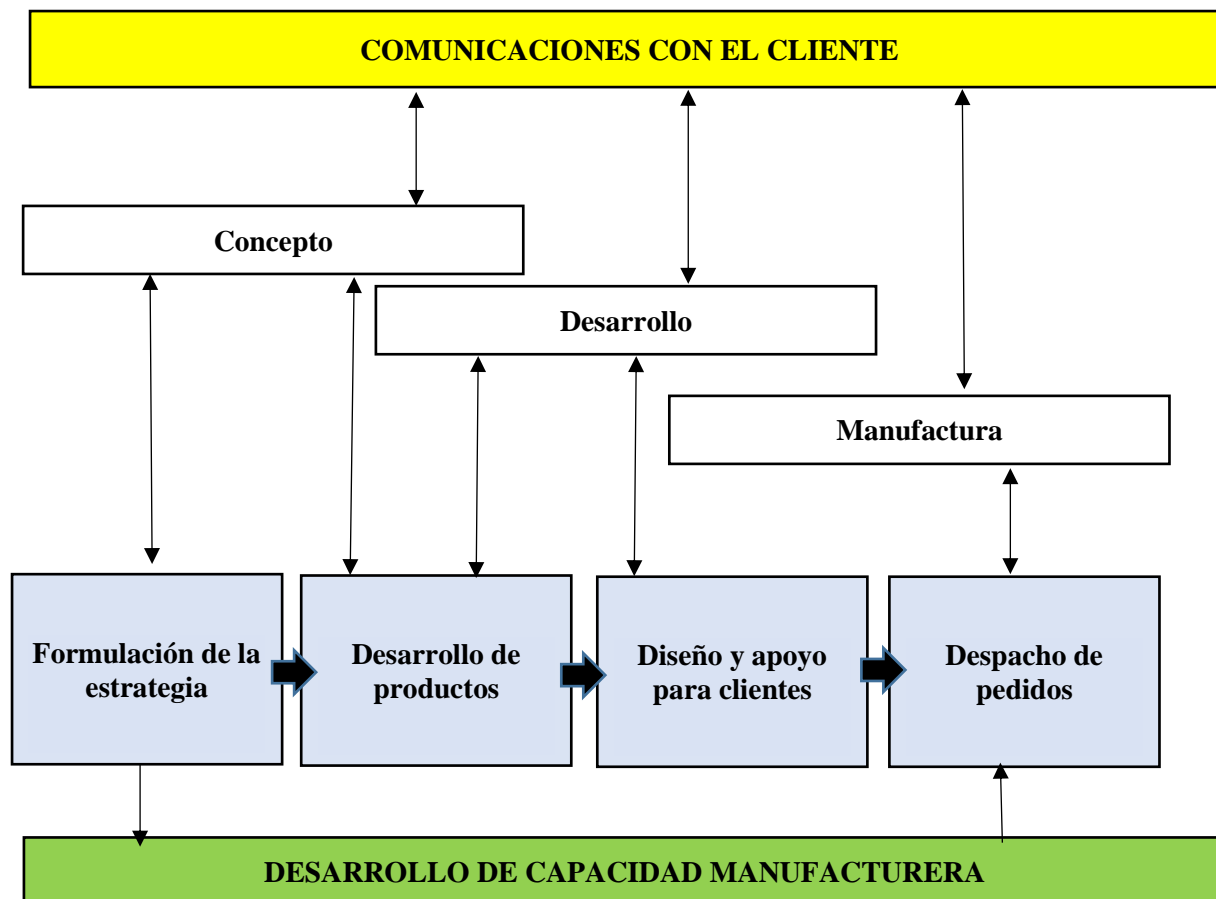


Figura 9 : Estructura organizativa por procesos –Texas Instruments .EEUU  
 FUENTE: Hammer Michael. 1990. Reingeniería, p. 26

### De la estructura orgánica

1) Todas las universidades peruanas tienen una estructura orgánica basada en el artículo 55 de la ley universitaria 30220:

- Asamblea universitaria.
- Consejo universitario
- Rector
- Decanos.

2) Las universidades privadas están organizadas bajo la ley general de sociedades ley 26887, sección IV, título primero, título segundo respecto a los órganos de la sociedad, en cuanto a su estructura orgánica lo conforman:

- Junta general de accionistas.
- Directorio.

- Gerencia.

A continuación, se tiene estructuras orgánicas de las universidades privadas de Lima.

### Caso 01: Estructura orgánica de la universidad ESAN.

- I Rector
- II. Vicerrectora Académica
- III. Vicerrector de Investigación
- IV. Directores:
  - 1. Director de Pregrado
  - 2. Directora General de Administración
  - 3. Director del Programa Doctoral
  - 4. Directora de Programas Institucionales
  - 5. Directores de Maestrías:
    - Maestría en Administración
    - Maestría en Organización y Dirección de Personas
  - 6. Jefaturas
    - Jefa de Tecnología de la Información
    - Jefe de Registros y Servicios Académicos, pregrado
    - Jefe de Recursos Humanos



Fuente: página Web de la universidad

### Caso 02: Estructura orgánica de la Universidad Pacifico según su estatuto.

- I. Asamblea Universitaria
- II. Consejo Universitario
- III. Consejo Académico
- IV. Comité Ejecutivo
- V. Rectorado
- VI. Vicerrectorados
- VII. Consejos de Facultad
- VIII. Decanatos de Facultad
- IX. Centro de Investigación
- X. Dirección General de Administración
- XI. Departamentos Académicos
- XII. Tribunal de Honor Universitario



Fuente: página web de la universidad.

### Caso 03: Estructura orgánica de la Universidad de Lima

- I. La Asamblea Universitaria
- II. El Consejo Directivo
- III. El rector,
- IV. El vicerrector,
- V. El Consejo de la Escuela de Posgrado y su director
- VI. El Consejo y director de cada escuela universitaria
- VII. Los decanos de las facultades.
- VIII. Director del Programa de Estudios Generales
- IX. Director Administración y Finanzas
- X. Director Personal,



Fuente: página web de la universidad

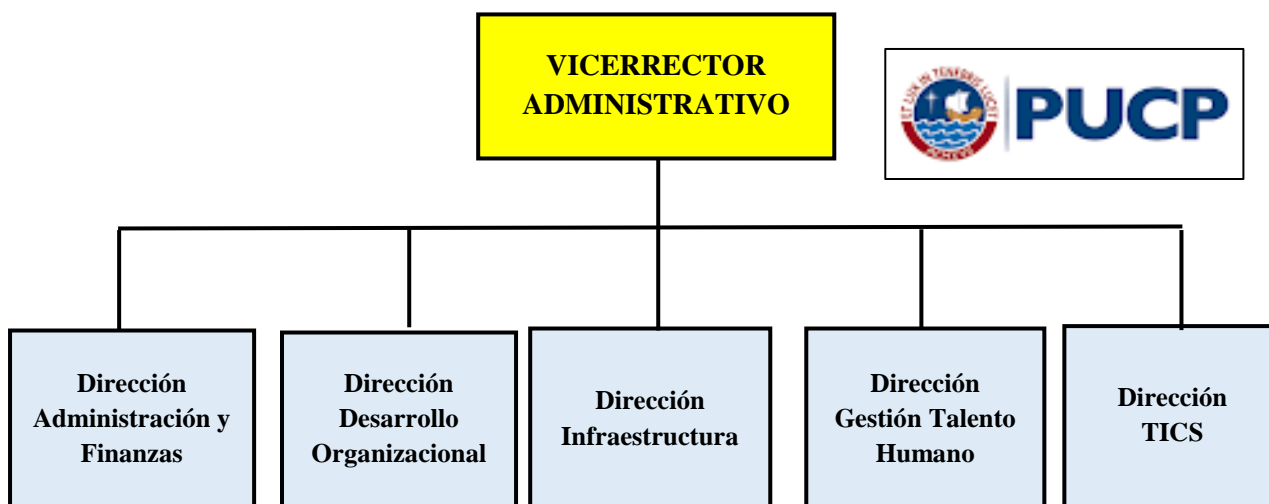
Las estructuras orgánicas de las universidades son convencionales, es decir, estructuras jerárquicas de mando, o estructuras funcionales.

### **De la estructura organizativa.**

A continuación, se presenta los organigramas de las universidades privadas para su estudio:

#### **Caso 01:**

Estructura organizativa típica de vicerrectorado administrativo de la Universidad Católica del Perú.



FUENTE: Página web de la universidad.

#### **Caso 02 :**

Estructura organizativa de la Universidad Ricardo Palma.

## ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

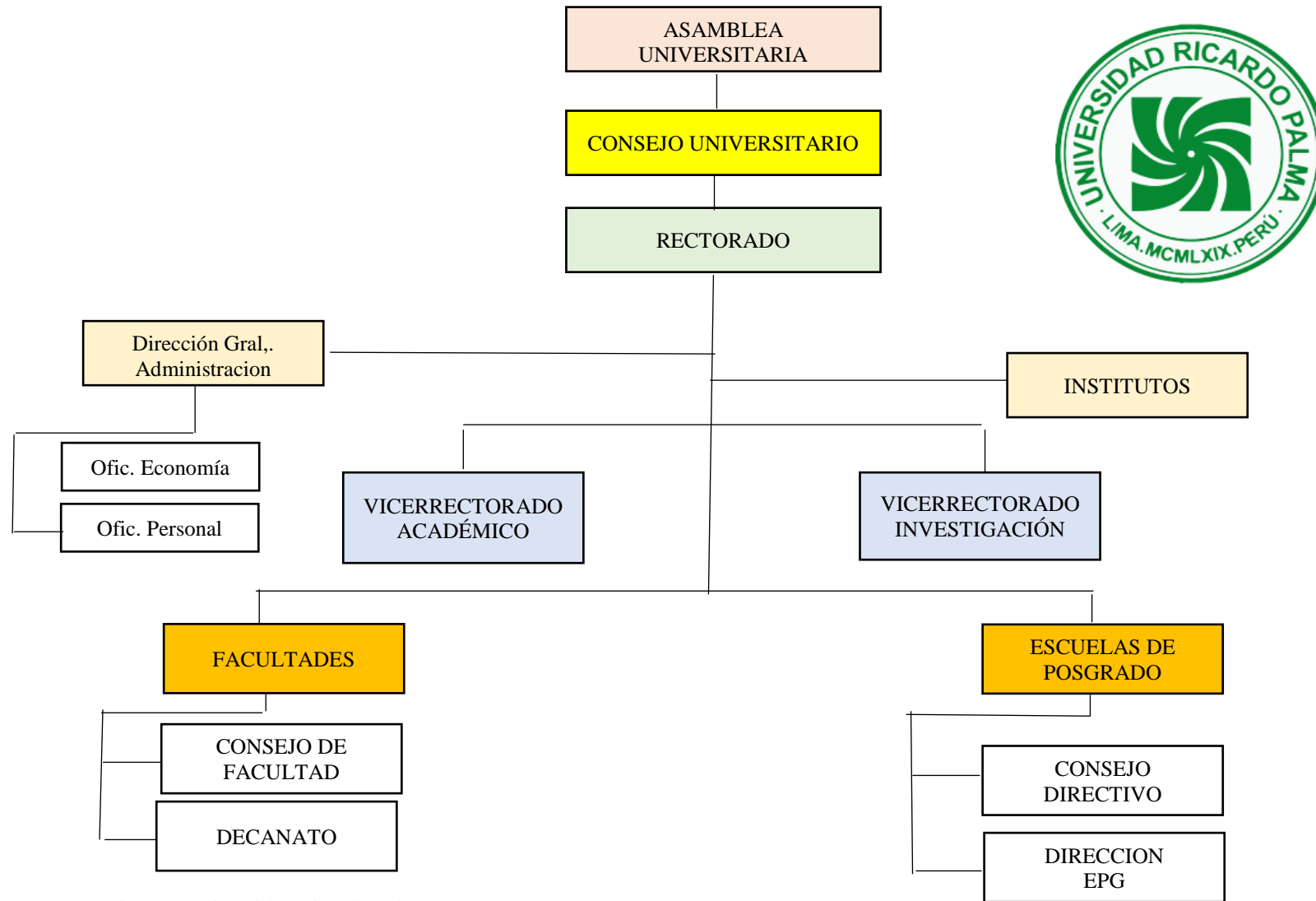


Figura 10 : Organigrama Universidad Ricardo Palma  
Fuente: Pagina Web de la universidad Ricardo Palma

**Caso 03:**

**ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE LIMA**

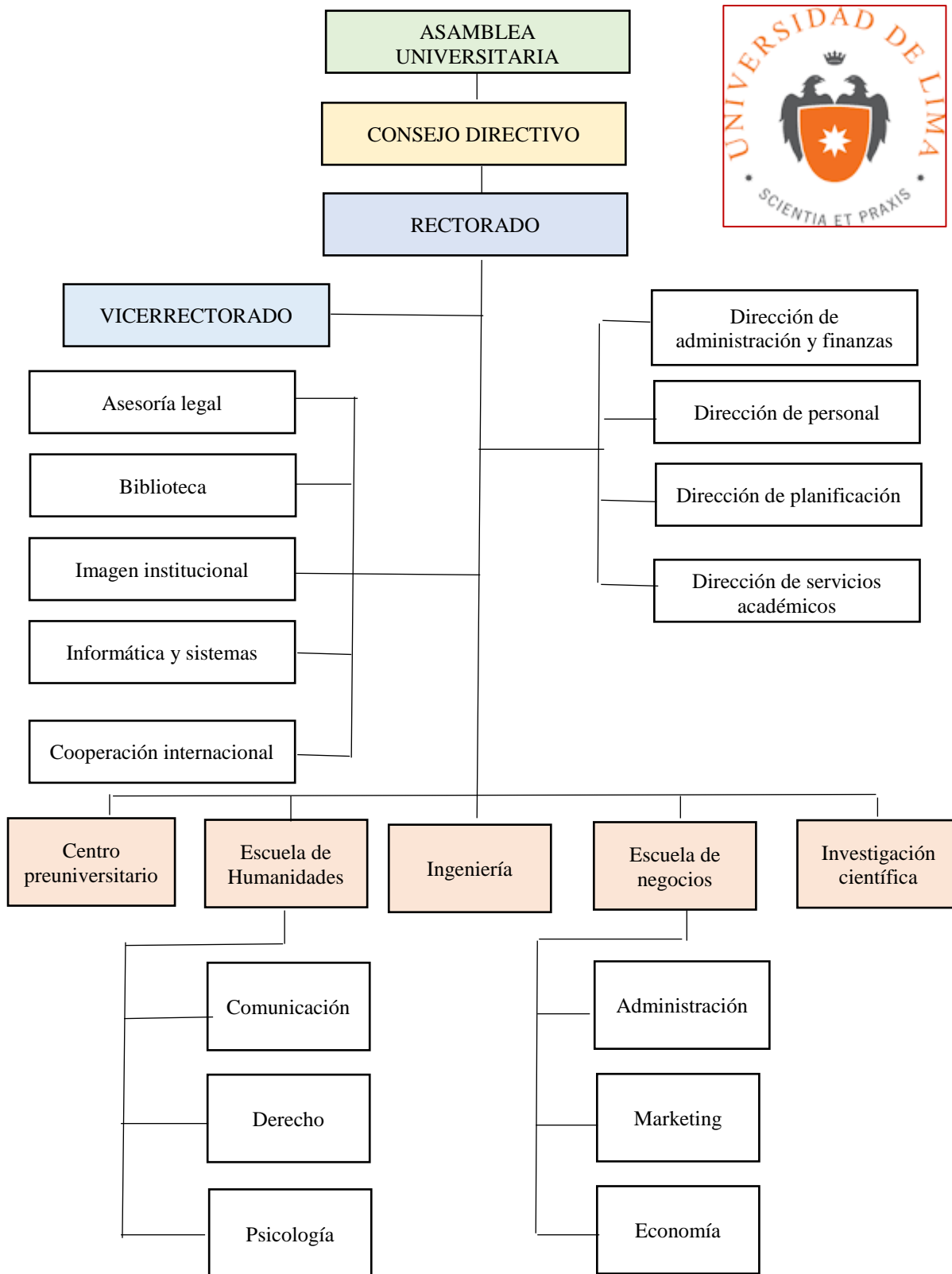


Figura 11: Organigrama Universidad de Lima  
 Fuente: Pagina Web de la Universidad de Lima

**CASO 04:**

## ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS –UPC

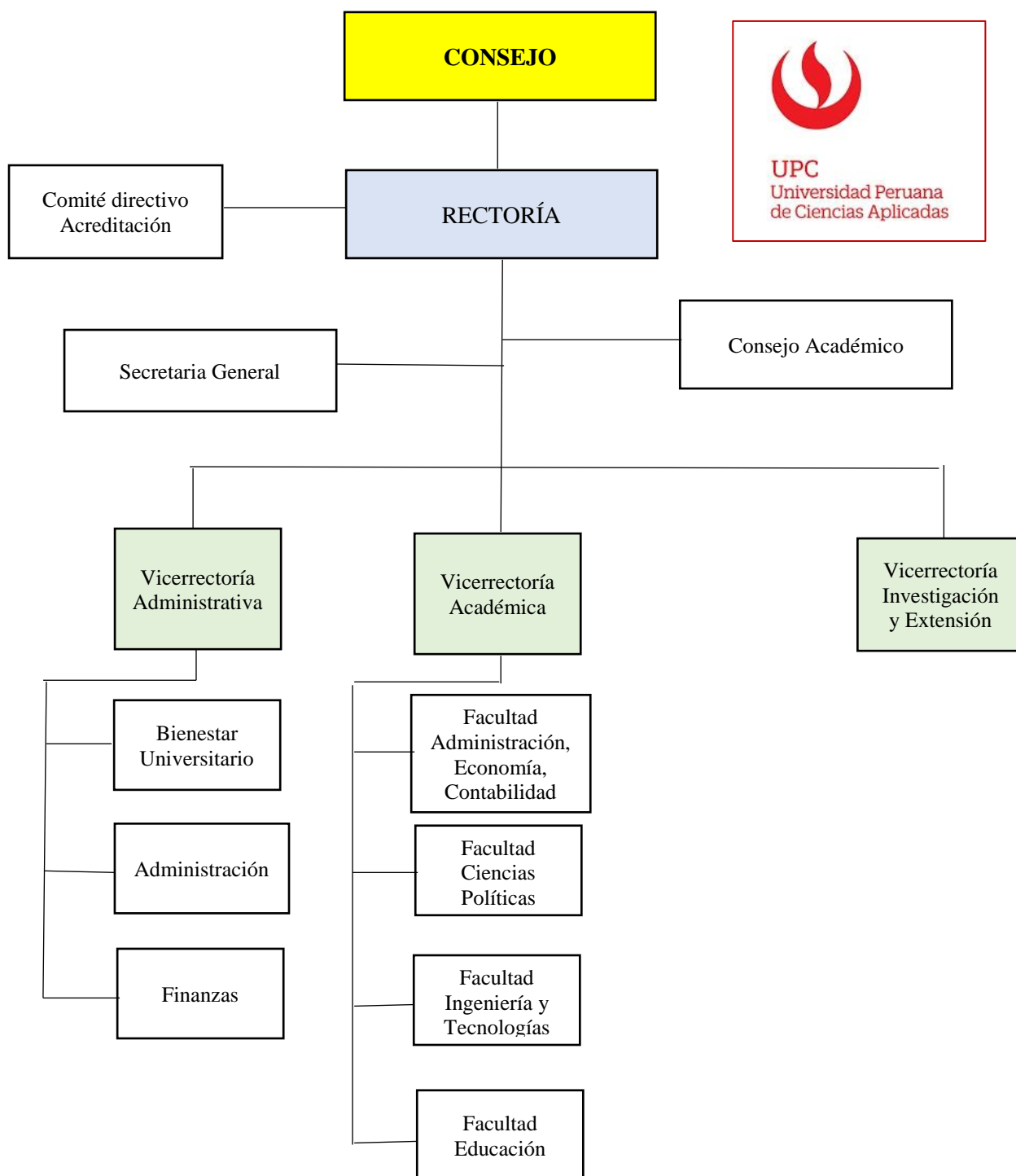


Figura 12 : Organigrama Universidad UPC

Fuente: Pagina web de la UPC



En general todas las universidades disponen de una estructura organizativa convencional, la jerárquica o piramidal, establecidos en los organigramas, cuyas características son:

1. El mando es lineal
2. Las áreas son funcionales
3. Existe la presencia de niveles jerárquicos
4. Las áreas funcionales se gestionan de forma fragmentada
5. Predominio de los jefes de área.

### **De la cultura organizacional.**

Referido a los valores, principios, relaciones, actitudes, comportamientos, etc. que muestran las universidades en su organización corporativa, denominado también, filosofía de la organización.

### **Caso 01: UNIVERSIDAD DE LIMA**

#### **Valores.**

- 1) Libertad de pensamiento y respeto a la diversidad
- 2) Honestidad y vocación de servicio
- 3) Compromiso con la calidad y con la innovación
- 4) Lealtad y sentido de pertenencia

### **CASO 02: UNIVERSIDAD PACÍFICO**

#### **Valores.**

- 1) Libertad de pensamiento y opinión
- 2) Honestidad y veracidad
- 3) Respeto al otro
- 4) Ética y responsabilidad social

### **Caso 03: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

#### **Valores.**

- 1) Respeto por la dignidad de la persona, la diversidad, la naturaleza y el medio ambiente
- 2) Justicia
- 3) Democracia e inclusión
- 4) Tolerancia y pluralidad
- 5) Solidaridad y reconocimiento
- 6) Honestidad y transparencia
- 7) Responsabilidad social
- 8) Excelencia académica
- 9) Autonomía universitaria

## Caso 04: UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES

### Valores.

- 1) Respeto a la persona
- 2) Compromiso
- 3) Conservación ambiental
- 4) Búsqueda de la excelencia
- 5) Veracidad
- 6) Integridad

De acuerdo a los casos de filosofía corporativa de las universidades, todas muestran un mismo patrón o estándar en cuanto a las prácticas de valores, algunos valores comunes son:

1. Trabajo en equipo
2. Integridad
3. Respeto
4. Compromiso

Valores que en muchos de los casos no existe coherencia.

### 4.1.6. La gestión de los procesos de negocios en las universidades

La administración y procesos de las universidades son convencionales, un caso típico de procesos de una universidad privada tenemos:

Tabla 19

*Procesos de negocios en general en las universidades*

Nro.	PROCESO
01	Planes de estudio
02	Matrículas
03	Docentes
04	Investigación
05	Programa de doctorado
06	Bienestar estudiantil
07	Atención al estudiante
08	Proceso de admisión
09	Programa de maestría
10	Gestión comercial
11	Planeamiento estratégico
12	Títulos y grados
13	Diplomados
14	Tesorería
15	Pre universidad
16	Biblioteca
17	Logística
18	Recursos humanos
19	Finanzas
20	Marketing

Fuente: Adaptado de página web de una universidad privada.

Las características de la gestión y los procesos de las universidades comprenden:

- 1) Los procesos se desarrollan por lo general sin interacción de objetivo común al cliente final.
- 2) Algunas universidades disponen de un mapa de procesos, el mapa de procesos no obedece al enfoque de administración por procesos.
- 3) Todas las universidades manejan procesos automatizados, algunas universidades con mayor intensidad y otras universidades en forma parcial.
- 4) En general los procesos se desempeñan, bajo el enfoque de administración funcional.
- 5) Los procesos están diseñados bajo en concepto de, gestión de procesos.
- 6) Disponen de manuales de procesos y procedimientos.

## **4.2. Discusión**

El objetivo de la presente investigación es proponer la estrategia de los elementos de la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima. Los resultados de la investigación muestran, que las universidades privadas de Lima, aplican el enfoque de la administración funcional, denominado administración convencional, enfoque considerado por muchos expertos, como desfasado para los tiempos actuales, y que debe ser reemplazada, por otros enfoques de administración mucho más efectivos, siendo la administración por procesos una opción más efectiva para la competitividad y ventaja competitiva.

### **4.2.1. Discusión del diseño de la estrategia de la administración por procesos**

La administración funcional, es un enfoque que se practica en las empresas en el contexto mundial desde los años 1920 a los tiempos actuales. La administración funcional, es un estilo de administración del tipo piramidal; orientación interna al producto, autoridad

jerárquica funcional, cumplimiento, jerarquía y control, departamentos y jefes áreas funcionales, etc.,<sup>70</sup> estilo de administración que según los autores y especialistas, presenta muchas desventajas y no es conveniente en los tiempos actuales.

Una de las teorías que surgió en los años 1960, practicada con éxito por empresas japonesas y de los Estados Unidos de Norteamérica, es la teoría de la administración por procesos, enfoque que permite la transformación radical de las empresas, en empresas basadas en los procesos de negocios. Este enfoque comprende dos dimensiones; la filosófica y cultural y la dimensión técnica-operacional de los procesos de negocios. La administración por procesos está basada en los principios; orientación externa al cliente, compromiso con los resultados, procesos y clientes, mando por excepción, responsabilidad sobre el proceso, etc.,<sup>71</sup> estilo de administración que permite la mayor competitividad de las universidades y la creación de mejores ventajas competitivas.

La administración por procesos, es una alternativa efectiva que puede contribuir a la mejora de la competitividad de las universidades privadas de Lima y lograr que estén ubicadas en el ranking de competitividad de las mejores universidades del mundo.

#### **4.2.2. Discusión de la gerencia en la administración por procesos**

El comportamiento de la gerencia y dirección bajo el enfoque de la administración funcional, es un estilo caracterizado por jefes, mando, supervisión, decisiones centralizadas, trabajo individualista, etc., estilo criticado por muchos autores y expertos en el mundo y en el país. Este comportamiento está instituido en las universidades privadas de Lima, por la práctica del estilo de administración funcional, con excepción de muchos directivos de las universidades que aplican dirección de liderazgo, por su formación profesional y cualidades personales.

---

<sup>70</sup> Fernández J. Gestión por procesos (2010). ESIC-España, p. 293

<sup>71</sup> Fernández J. Gestión por procesos (2010). ESIC-España, p. 293

El comportamiento de la gerencia y dirección bajo el enfoque de administración por procesos, es un estilo basado en; trabajo en equipo, mando por excepción, motivación, iniciativa, etc., estilo más efectivo y productivo para la calidad, competitividad y ventajas competitivas de las universidades privadas.

#### **4.2.3. Discusión del diseño organizacional en la administración por procesos**

El sistema de organización bajo la teoría de la administración funcional, es un sistema caracterizado; por estructuras rígidas, líneas de autoridad vertical, departamentos funcionales, funciones y obligaciones, puestos de trabajo, etc., sistema de organización formalizado y normalizado por las universidades privadas de Lima.

En la administración por procesos, el sistema de organización está caracterizado por: estructuras organizativas planas y horizontales, no existen los puestos de trabajo, sino los equipos de procesos, los procesos de negocios interactúan en base a metas-cliente, etc. Las universidades deberían de optar por sistemas de organización por procesos, que contribuirá a la mejor cultura organizacional.

#### **4.2.4. Discusión de la gestión por procesos**

En la administración funcional, los procesos de negocios están formalizados bajo el concepto de gestión de procesos o administración de procesos, cuyas características son: los procesos de negocios están fragmentados, cada proceso de negocio es un departamento funcional, no existe un verdadero sistema interactivo de procesos de negocios, lo que existe es el predominio de funciones y obligaciones.

En la administración por procesos, las empresas interactúan bajo la concepción de procesos de negocios dinámicos e interactivos, es decir, los procesos están formados por; cliente del proceso, proveedor del proceso, producto del proceso, automatización de procesos, medición de procesos, documentación de procesos y mejora de procesos. Las

universidades privadas de Lima elevaran su nivel de competitividad y lograrán mejores ventajas competitivas aplicando la gestión por procesos y no la gestión de procesos.

#### **4.2.5. Discusión de la ventaja competitiva y la administración por procesos**

Actualmente las universidades TOP y universidades posicionadas de Lima, con el estilo de administración funcional y otros enfoques de comportamiento empresarial, manejan ventajas competitivas como es: imagen de marca, percepción de calidad de enseñanza, precio Premium, infraestructura moderna, plana de docentes reconocidos e internacionales, etc. orientados a una visión nacional.

Con el enfoque de administración por procesos, las ventajas competitivas de las universidades, serán más diferenciadoras y efectivas, por ejemplo; liderazgo de costos, calidad superior, innovación superior, imagen de marca superior, etc.

## Conclusiones

1. El diseño de la estrategia de los elementos de la administración por procesos, para la implantación en las universidades privadas de Lima como alternativa en la ventaja competitiva, implica todo un proceso de aplicación; principios, conocimientos, elementos, métodos, herramientas y prácticas, y que van desde la dimensión filosófica hasta la dimensión técnico-operacional, lo que significa un cambio radical en el estilo de administración de la universidad y todo un desafío para las universidades.

2. Desarrollar una estrategia del elemento de la gerencia en la administración por procesos, comprende una nueva actitud de la gerencia en las universidades. La nueva actitud de la gerencia, significa; dirección de liderazgo, gestión participativa, gestión eficaz de motivación humana, comunicación efectiva y una dirección de efectividad en los resultados.

3. Elaborar la estrategia del elemento del diseño organizacional en la administración por procesos, significa la transformación del sistema de organización piramidal o funcional de la universidad, a un sistema de organización por procesos o sistema de organización horizontal basado; en equipos de procesos autónomos, equipos al estilo miniempresas, equipos orientados al cliente y a logro de los resultados efectivos.

4. La formulación de la estrategia del elemento de gestión por procesos, es la dimensión técnico-operacional, comprende; identificación del cliente, identificación de las necesidades del cliente, identificación de procesos, descripción de procesos, documentación de procesos, tecnología de procesos, medición de procesos y mejora de procesos; bajo un entorno de procesos sistematizados, articulados y de adaptación a los mercados cambiantes.

## Recomendaciones

1. Para la implantación de la estrategia de los elementos de la administración por procesos en la ventaja competitiva, se recomienda que la alta gerencia de las universidades, tome la iniciativa por la transformación radical y se comprometa a plenitud con la nueva filosofía gerencial e involucre a todo el personal de la universidad.
2. En el aspecto de gerencia por procesos, se recomienda que la administración de las universidades, debe adoptar un nuevo estilo de gerencia y dirección de empresas, basado en los principios de la administración por procesos, desterrando comportamientos, conductas y actitudes tradicionales de dirección, así tenemos, el caso del yo mando y tu obedeces, por una filosofía de liderazgo gerencial de iniciativa e integración plena.
3. En cuanto al diseño organización por procesos, en el objetivo de pasar de un sistema de organización funcional a un sistema de organización por procesos, se recomienda, efectuar grandes transformaciones en los aspectos; cultura empresarial, estructura orgánica, estructura organizativa, cuadro de cargos, tareas y responsabilidades, etc. de tal forma, que las universidades adopten la nueva cultura y sistema de organización en forma efectiva.
4. En la gestión por procesos, se recomienda contratar un “Zar” en procesos de negocios y un equipo de trabajo altamente especializado en administración por procesos, en el propósito de diseñar, describir, documentar y automatizar los procesos de negocios, y la aplicación de la mejora continua de los procesos



## Referencias

1. Harrington, H.J. (1996). *Mejoramiento de los procesos de las empresas*, Bogotá Colombia: Mc. Graw Hill.
2. Peters T. J. y Waterman, R. (1982) *En busca de la excelencia*, Colombia: Norma.
3. Johansson H. /MC Hugh p. / Pendlebury John/ Wheeler w. (1995) *Reingeniería de procesos de negocios*, México: Edit. Limusa
4. Servat A. (2002) . *Mejora continua y acción correctiva*. México: Prentice Hall.
5. Hernández, J.A. (2004) *Gestión por procesos*. España, Edit. : Esic..
6. Richard y Chang, (2011). *Mejora continua de procesos*. Argentina: Granica S.A.
7. Jaramillo J. (1998). *Indicadores de gestión*. Colombia: 3R editores,
8. Bonilla E. /Diaz B. (2010). *Mejora continua de procesos*, Lima Perú. Universidad de Lima, Fondo editorial,
9. Galloway, D. (1994). *Mejora continua de procesos*. España: Gestión 2000 S.A.
10. Hitpass B. (2013), *Business process management*. Chile, BHH, ltda.
11. Curry J/ Curry A. (2002). *Customer relationship management*. España: Gestion 2000.
12. Trout J. (2001). *Diferenciarse o morir*.

España: Mc Graw Hill

13. Deming W.E. (1989). *Calidad productividad y competitividad.*

España, Díaz de Santos.

14. Juran J.M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad.*

España: Díaz de Santos S.A.

15. Bravo J. (2011), *Gestión de procesos.*

Chile: Evolución S.A.

16. Berry I. (1996). *Un buen servicio ya no basta.*

Colombia, Norma.

17. Porter, M. (1987), *Ventaja competitiva.*

México: Continental S.A.

18. Stoner J./ gilbert d./ freeman e. (1996). *Administration.*

México: Prentice-Hill Hispanoamericana.

19. Reyes A. (1980). *Administración de empresas.*

México: Limusa.

20. Valdes L (2004). *Innovación: El arte de inventar el futuro.*

Colombia: Norma S.A.

21. Gitlow H. /Gitlow S. (1996). *Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming.*

Colombia: Norma S.A.

22. Gitlow H (1991). *Planificación para la calidad, la productividad y una posición competitiva.*

México: Ventura ediciones.

23. Hammer M /Champpy J. (2000) *Reingeniería.*

Colombia: Norma S.A.

24. Cham Kim W./ Mauborgue r. (2010), *La estrategia de océano azul*.

Colombia: Editorial Norma S.A.

25. Kaplan R./Norton D. (2008), *The Execution Premium*.

Colombia, Edit. Planeta Colombiana S.A.

26. Valdez h. (2018). Diseño del proceso del sistema organizacional.

Lima-Perú: Perú S.A.C.

27. Markides C. (2000). *En la estrategia está el éxito*.

Colombia: Norma S.A.

28. Bernal C. (2000), *Metodología de la investigación para administración y economía*,

Colombia: Edit. Pearson Educación Ltda.

29. Hernández R./Fernández C./ Baptista P. (1998), *Metodología de la investigación*,

México: Mc Graw Hill.

## Apéndices:

### Apéndice 1:

#### Propuesta de Diseño de la Estrategia para Implantación de la Administración por Procesos en las Universidades Privadas Lima -2018

### 1. Bases Generales para la Implantación del Diseño de la Estrategia de la Administración por Procesos en las Universidades

#### 1.1. Diseño de la estrategia para la implantación de la administración por procesos.

##### a) Estrategia para la implantación de la administración por procesos.

Tabla 20

*Estrategia de la administración por procesos*

I DIMENSIÓN FILOSÓFICA DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	Gerencia en la administración por procesos
	Diseño organizacional en la administración por procesos
II DIMENSIÓN TECNICO-OPERACIONAL	Gestión por procesos

Fuente: Adaptado de José Fernández, Gestión por procesos

##### b) Estrategia para la implantación de la gestión por procesos.

El diseño de la estrategia de gestión por procesos que se refiere a los aspectos técnicos-operativos, comprende:

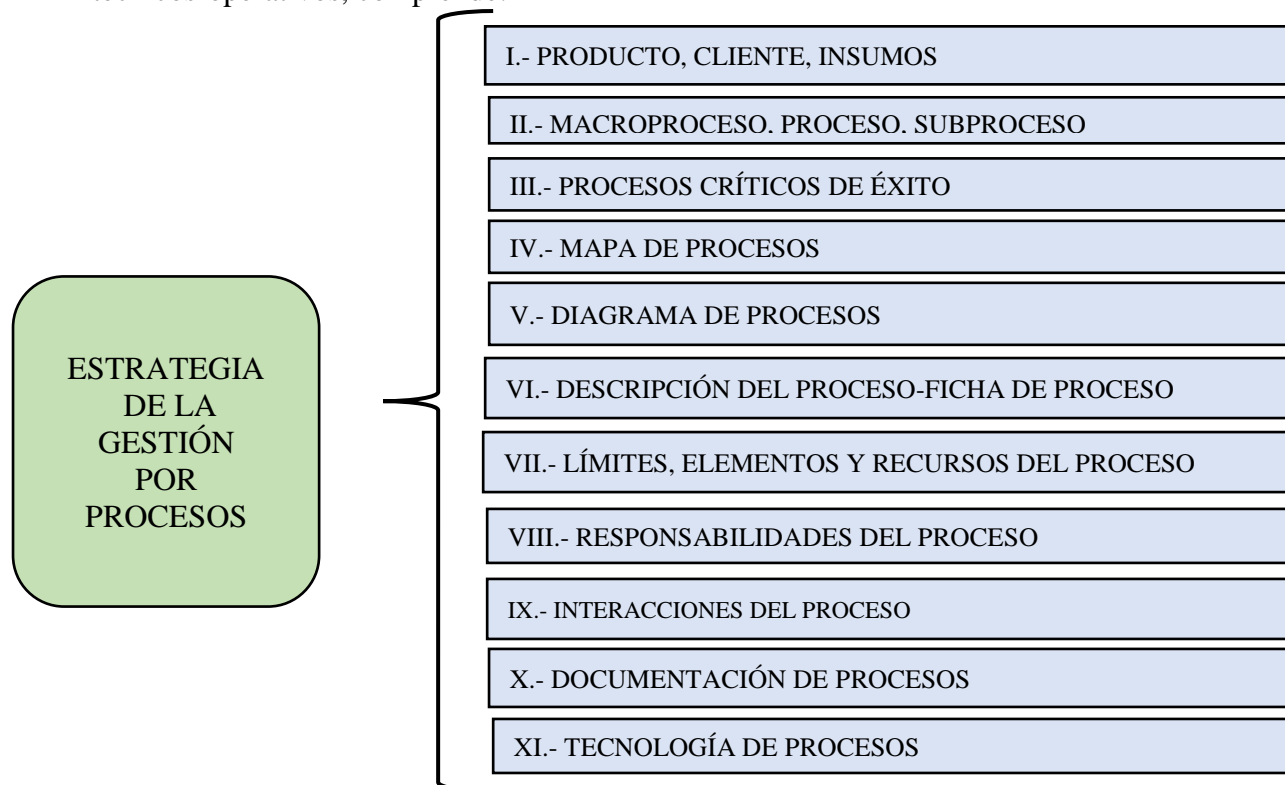


Figura 13. Estrategia de implantación de la administración por procesos

Fuente: Adaptado de José Fernández, Gestión por procesos

## 1.2. Compromiso de la alta gerencia de la universidad

La alta gerencia (Promotores y Rector de la universidad), deberán comprometerse en la necesidad de implantar la administración por procesos en la universidad.

La gerencia (Rector de la universidad), como factor crítico para la implantación de la administración por procesos, tiene la tarea de formarse y capacitarse en la teoría de la administración por procesos y así dirigir el cambio del nuevo paradigma de administración en la universidad.

## 1.3. Objetivos de la implantación de la administración por procesos.

- a) Incrementar la eficacia y eficiencia de los servicios administrativos y académicos.
- b) Reducción de los costos en los productos y gestión de los servicios al cliente
- c) Mejora la calidad de los productos y la gestión de los servicios al cliente
- d) Reducción de los tiempos de plazos de los servicios administrativos y académicos
- e) Reducir los costos internos innecesarios de las actividades sin valor agregado. Reducción de los plazos de entrega de los productos administrativos y académicos (reducir tiempos de ciclo).
- f) Lograr un clima organizacional satisfactorio, que promueva la satisfacción y motivación del cliente interno.
- g) Automatización de los procesos administrativos y académicos, que logre rapidez y eficiencia de los servicios académicos y administrativos al cliente.
- h) Lograr la mayor satisfacción del cliente.
- i) Contribución a la mayor rentabilidad empresarial de la universidad.
- j) Lograr ventaja competitiva en la gestión de la universidad y gestión de los productos.

## 1.4. Principios para la implantación de la administración por procesos.

- a) **Organización por procesos.** La estructuración de la organización es sobre la base de procesos.
- b) **Orientación al cliente.** Los procesos están orientados al cliente y su satisfacción.
- c) **Estructura horizontal.** El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a estructura plana.
- d) **Equipos multidisciplinarios.** Los departamentos funcionales se extinguen, no son la razón de ser y se forman los grupos multidisciplinarios basado en procesos.

e) **Dirección de liderazgo.** Los directivos dejan de actuar como controladores y supervisores y se comportan como motivadores, guías, participativos, facilitadores, orientadores, etc.

f) **Personal orientado al cliente.** El personal se concentra en las necesidades de los clientes y no en los estándares establecidos por los jefes.

g) **Tecnología de procesos.** Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

h) **Integración de tareas.** Las tareas diversas se integran en uno solo.

i) **Toma de decisiones autónomas.** El responsable del proceso no requiere acudir al superior para solución de problemas.

j) **Gerencia de procesos de liderazgo.** Los gerentes y responsables de procesos; están cerca al cliente, está en el campo de batalla y acceden a toda información, y facilitan toda la información a los equipos de procesos.

k) **Proceso multidimensional.** Un integrante del equipo de proceso conoce todo el trabajo de proceso, no está abocado solo a un aspecto.

l) **Gente facultada.** Equipos de procesos facultados. Caso; Un portero facultado recibió queja de un cliente por robo de su reloj, el portero escucho la queja, se dirigió al mostrador, solicito que se abone al cliente un dinero por el valor del reloj.<sup>72</sup>

### **1.5. Errores a evitar en la implantación de la administración por procesos:**

Adaptado del libro de Reingeniería<sup>73</sup>

- a) No corregir procesos (se debe cambiar procesos).
- b) No orientarse a los procesos.
- c) No escuchar las creencias y valores de los equipos de procesos.
- d) Falta de constancia en el propósito.
- e) El cambio de abajo hacia arriba (el cambio debe ser de arriba hacia abajo)
- f) Confiar la administración por procesos en personas no capacitadas en el tema.
- g) Concentrarse en el diseño (no hacer realidad los procesos).
- h) La falta de inversión.

### **1.6. Comité de Implantación de la administración por procesos**

Formar un equipo o comité o comisión de alto nivel gerencial, que dirija la implantación del enfoque de la administración por procesos en la universidad de acuerdo a ciertos principios, como son:

<sup>72</sup> Hammer Michael. 1990, Reingeniería. p. 75

<sup>73</sup> Hammer Michael. 1990 Reingeniería p 210

**a) Comité de alto nivel en la administración por procesos**

Comité formado por los siguientes integrantes:

<b>Nro.</b>	<b>COMITÉ DE ALTO NIVEL</b>
01	-Promotores o accionistas de la universidad
02	-Rector de la Universidad
03	-Vicerrector administrativo de la Universidad.
04	-Vicerrector académico de la universidad.
05	-Zar de la administración por procesos (Gerencia de procesos)

**Rol del comité de alto nivel**

<b>Nro.</b>	<b>ROL DEL COMITÉ DE ALTO NIVEL</b>
01	Compromiso con la implantación de la teoría de la administración por procesos en la universidad.
02	Dar poder al comité de dirección para la implantación de la teoría de la administración.
03	Comprometer al comité de directivo de la implantación de la administración y todos los equipos de procesos.
04	Adoptar la nueva filosofía en la universidad por la administración por procesos, la innovación y cambio permanente, la gestión de la calidad y gestión estratégica.
05	Promover la ventaja competitiva en la universidad basado en la administración por procesos y otras teorías administrativas.
06	Celebrar reuniones con el comité directivo sobre los resultados de la implantación de la administración por procesos
07	Celebrar reuniones generales a nivel de toda la universidad para comunicar y evaluar los resultados de la implantación de la teoría de la administración por procesos
08	Aprobar el plan de implantación de la administración por procesos.

**b) Comité de dirección de la administración por procesos.**

<b>Nro.</b>	<b>COMITÉ DE DIRECCIÓN</b>
01	-Vicerrector académico
02	-Vicerrector administrativo
03	- Decanos de facultades.
04	-Gerencia de Procesos

**Rol del comité de dirección de la administración por procesos**

<b>Nro.</b>	<b>ROL DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN</b>
01	Compromiso con la implantación de la teoría de la administración por procesos.
02	Diseñar la nueva cultura corporativa de la universidad basado en la teoría de la administración por procesos
03	Nombrar los responsables de los equipos de procesos
04	Delegar autoridad a los responsables de los equipos de procesos
05	Comprometer e involucrar a todos los equipos de procesos de la universidad.
06	Asegurar el éxito de la teoría de la administración por procesos
07	Promover reuniones de trabajo con los equipos de procesos del desarrollo de la teoría de la administración por procesos.
08	Elaborar el plan de implantación de la teoría de la administración por procesos a implementarse y sus herramientas de gestión.
09	Evaluar permanentemente los resultados de la implantación de la administración por procesos
10	Informar al comité de alto nivel sobre los resultados de la administración por procesos

### c) Comité técnico de administración por procesos

Nro.	COMITÉ TECNICO	ROL
01	Gerente de Procesos- Zar de procesos	Gerenciar y dirigir la administración por procesos den la universidad
02	Gestores de procesos – Profesionales y técnicos expertos en procesos.	Diseñar los procesos y ejecutar el plan de la administración por procesos

#### Rol del comité técnico

Nro.	ROL DEL COMITÉ TECNICO DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
01	Elaborar el plan de implementación de la administración por procesos en la universidad
02	Diseñar el nuevo sistema de organización de la universidad de la administración por procesos
03	Diseñar el modelo de la gestión por procesos
04	Diseñar el sistema documentario de la administración por procesos
05	Realización de auditorías internas para evaluar los resultados de la administración por proceso y tomar la medidas correctivas
06	Asesorar, orientar y entrenar a los equipos de procesos sobre la filosofía y herramientas de la administración por procesos.
07	Celebrar reuniones con los equipos de proceso sobre resultados y mejoras.
08	Informar permanentemente sobre del desarrollo de la administración por procesos en la universidad.

### 1.7. Sensibilización y capacitación para la administración por procesos

- a) Lograr el compromiso; de la alta gerencia, directivos intermedios y de todo el personal, por el cambio en el nuevo paradigma de administración a implantarse.
- b) El equipo de alto nivel de la universidad se capacita en el enfoque de la administración por procesos.
- c) El equipo directivo de la administración por procesos recibe entrenamiento especializado en el nuevo paradigma gerencial.
- d) Los equipos de procesos de la universidad reciben orientación y capacitación en el enfoque de administración por procesos.
- e) Conseguir que todo el personal directivo y operativo de procesos se sientan comprometidos con el enfoque de administración por procesos.

## 2. Gerencia en la Administración por Procesos

### 2.1. Dirección de liderazgo

- a) Perfil del gerente en la administración por procesos:

NRO.	PERFIL DEL GERENTE
01	Liderazgo directivo
02	Integracionista (administración participativa)
03	Motivador.
04	Visionario (mirada de largo plazo)
05	Efectividad ( gestión de resultados de corto plazo)
06	Comunicador ( comunicación efectiva)
07	Liberador ( promover la iniciativa)
08	Ético ( probo, recto y honesto)



## b) Roles de la gerencia en la administración por procesos

Nro.	ROLES DE LA GERENCIA
01	VISION DE COMPROMISO: Lograr el compromiso de los equipos de procesos
02	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS: Orientación a los equipos de procesos en función el logro de los objetivos
03	DIRECCIÓN POR COACH: Entrenar, capacitar, formar y feedback a los equipos de procesos
04	FACILITADORES: Dirección por persuasión y motivación a los equipos de procesos.
05	GESTIÓN DE LA CRITICA: Fomentar el espíritu de la iniciativa, emprendimiento, crítica, las ideas, sugerencias. Evitar el miedo o inhibición en la gestión.
06	MANDO POR EXCEPCION: Aconsejar y orientar en vez de supervisión. Imponer en casos de necesidad.
07	INFORMACION HORIZONTAL: Todo los equipos de procesos deben recibir la información para su contribución en los objetivos.

c) **La Gerencia de la universidad debe liderar la gestión por procesos.**

Adaptado del libro Reingeniería<sup>74</sup>

1. Cerca al cliente
2. Conoce las necesidades de los clientes
3. Cerca a la gente
4. No tiene control sobre las personas
5. Formador de valores y creencias

**2.2 Gerencia participativa**

La gerencia participativa en la administración por procesos, significa la formación de equipos de procesos facultados y de integración plena con los directivos de procesos y se debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Principios para la organización y gestión de los equipos de procesos.

NRO.	PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
01	Conformación de 5 a 10 personas en promedio estándar.
02	No hay necesidad que los equipos de procesos sean presenciales o a tiempo completo
03	Asignación de objetivos y metas a los equipos de procesos.
04	Compromiso con la visión y objetivos generales de la empresa.
05	Efectividad en los resultados esperados.
06	Gestión autónoma: capacidad de autoridad y decisión en los límites del proceso.
07	Capacidad de adaptación al trabajo en equipo.
08	Competencia técnica para la gestión del proceso.

En la organización por procesos el diseño de puestos del sistema de organización funcional desaparece, porque no existe el puesto de trabajo individual, lo que predomina es el trabajo en equipo para gestionar los productos y servicios

- b) Modelo de organización de un equipo de trabajo

<sup>74</sup> Hammer M. Reingeniería. 1990 p. 84

Caso: Proceso de gestión académica. Responsable del proceso: Decano de facultad

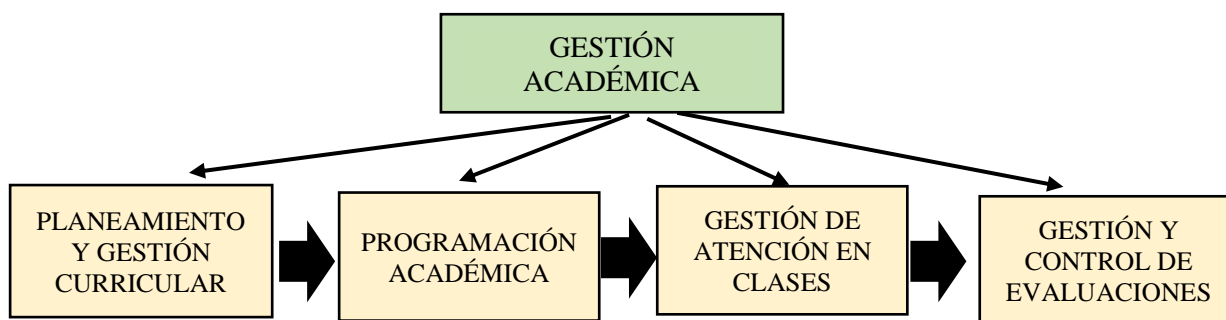


Figura 14 . Estructura organizativa por procesos

c) Roles de los equipos de procesos:

Nro.	ROLES DE EQUIPOS DE PROCESOS
01	Capacidad para toma de decisiones para lograr los objetivos.
02	Capacidad de decisión de organización del equipo de proceso.
03	Planifican el trabajo y evalúan la calidad del producto.
04	Disponen de la información necesaria para su gestión.
05	Autoevaluación de su gestión.
06	Capacidad para negociar con proveedores internos y clientes internos.
07	Desarrollan iniciativas propias.
08	Manejan relaciones activas con proveedores externos y clientes internos.

### 3. Diseño Organizacional en la Administración por Procesos

#### 3.1. De la cultura organizacional en la administración por procesos.

La cultura organizacional está conformada por la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, tácticas, procesos, sistema de organización, estilo de dirección, sistema de control y todas aquellas actividades diseñadas por la empresa. La cultura de administración por procesos, es distinto, tiene otros principios. que lo distinguen de otras teorías de la administración.

#### Principios de la cultura organizacional por procesos en la universidad

CULTURA EN LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA LA UNIVERSIDAD	
a.	La razón de ser de la universidad el cliente “el estudiante”
b.	Lo primero en la universidad nuestro potencial humano
c.	Gerencia de liderazgo
d.	Servicio extraordinario para nuestros clientes
e.	Nuestro trabajo basado en los procesos
f.	Calidad e innovación del servicio académico
g.	Gestión del cambio organizacional permanente
h.	Ambiente organizacional, como en familia
i.	Servicios al cliente, cero defectos.

### Los nuevos valores en la administración por procesos

Un modelo de valores <sup>75</sup> (Adaptado del libro de Reingeniería)

1. Los clientes pagan mi sueldo.
2. Todo trabajo es esencial.
3. Me pagan por crear valor
4. La responsabilidad es mía.
5. Pertenezco a un equipo, fracasamos o triunfamos todos.
6. El aprendizaje es constante, nada es absoluto

### 3.2. Del sistema de organización por procesos.

Las características del modelo de organización por procesos en la universidad:

Nro.	CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACION PROCESOS	
01	MANDO	El mando es solo para casos excepcionales
02	TOMA DE DECISIONES	La toma de decisiones es trabajo de todos
03	INFORMACION	La información se comparte por todos los involucrados
04	ESTRUCTURA	Unidades por procesos
05	DIRECCION	La jefatura lo constituye un responsable del proceso
06	SISTEMA DE COSTOS	El sistema de costos ABC
07	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Basado en CLIENTE, AUTONOMIA Y AUTOCONTROL
08	RESPONSABILIDADES	Enfocado al producto y cliente

### 3.3. De la estructura orgánica en la administración por procesos.

La estructura orgánica, representa los órganos estructurales de una empresa, órganos que van de los niveles directivo hasta los niveles operativos.

En el enfoque de la administración por procesos, la estructura orgánica cambia a una estructura por niveles de procesos; procesos que interactúan, procesos que trabajan con objetivos de equipo de subprocessos, para lograr objetivos de macroprocesos.

### Caso: Modelo de Estructura Orgánica en la Administración por Procesos para la Universidad

En el apéndice 4, se adjunta el modelo de la estructura orgánica en la administración por procesos de la universidad.

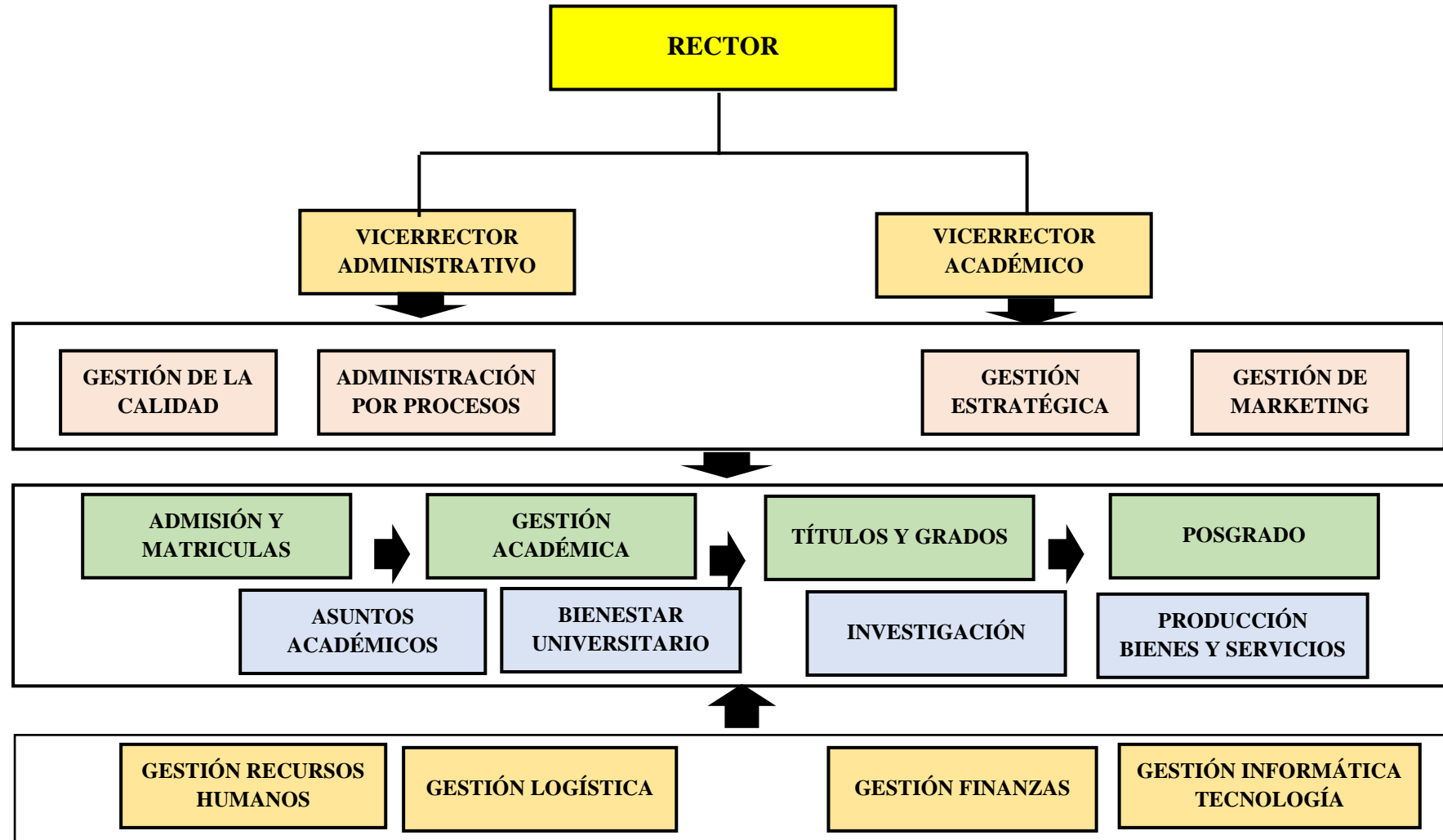
### 3.4. De la estructura organizativa en la administración procesos.

En la teoría de la administración por procesos desaparece los niveles jerárquicos y es reemplazada por una estructura de procesos. A continuación se presenta el modelo de la estructura organizativa, basado en la administración por procesos para las universidades.

<sup>75</sup> Hammer M. 1990. Reingeniería. p. 81

Figura 15

Modelo de estructura organizativa de administración por procesos de la universidad.



Fuente: Adaptado de Hammer. M. Reingeniería

### **3.5. De la documentación de organización por procesos**

Establecer el sistema de organización por procesos en cuanto a su normalización y formalización, es necesario diseñar y elaborar los manuales de los procesos basado en la administración por procesos.

Dos son los manuales de organización por procesos, que son la base para implantar la administración por procesos.

#### **Manual de administración por procesos**

Este documento comprende:

- La estructura orgánica por procesos.
- La estructura organizativa por procesos.
- El mapa de procesos,
- El despliegue de los procesos
- Los procesos
- La ficha de procesos
- Los flujogramas de procesos

#### **a) Manual de gestión por procesos**

Documento que presenta el desarrollo de los procesos:

##### **1.- ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO**

- Misión del proceso
- Responsable del proceso
- a) Matriz de responsabilidades
- b) Roles RACI y Matriz RACI
  - Equipo del proceso

##### **2.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

- a) Diagrama del proceso
- b) Procedimiento del proceso
- c) Diagrama SIPOC – Elementos del proceso
- d) Ficha de proceso
- e) Generación de Input y Output
- f) Límites del proceso
- g) Ciclo de tiempo y recursos del proceso
- h) Tecnología del proceso
- i) Ficha de indicadores del proceso
- j) Tablero de indicadores de procesos

## 4. Gestión por Procesos

Fase que se refiere a la implantación de la gestión por procesos en los aspectos técnicos-operativos, el objetivo es, definir y diseñar técnicamente, cómo será la estructura de la gestión por procesos y su desempeño.

### 4.1. Cliente, producto e insumos y tecnología.

#### Del Cliente.

Los clientes de un producto o negocio son aquellos que utilizan el producto o servicio para satisfacer sus necesidades o expectativas.

Existen dos tipos de clientes:

**a) Cliente externo.** Los clientes externos, no son parte de la organización, son compradores que adquieren el producto y lo consumen o utilizan según sus objetivos y necesidades. Para el caso de la universidad, los clientes son los estudiantes.

<b>MERCADO META UNIVERSIDAD PRIVADA</b>	
<b>I.- MERCADO META PRIMARIO</b>	
Estudiantes con expectativas de realizar estudios en una universidad y poseer un título profesional universitario	
GENERO	Varones y mujeres
N.S.E.	En general
REGIÓN	Lima
OCUPACION	Estudiantes y trabajadores
EDUCACION	Nivel secundario y egresados de institutos
<b>MERCADO META UNIVERSIDAD PRIVADA</b>	
<b>II.- MERCADO META SECUNDARIO</b>	
Personas que desean obtener una calificación universitaria en cursos, diplomados, y otras calificaciones y o estudios de posgrado	
-Titulados universitarios	
-Titulados de institutos	
-Empresas	
-Gobierno y sector publico	
-Público en general	
<b>Necesidades del cliente externo</b>	
-Empleabilidad	
-Competencias profesionales	
-Prestigio e imagen	
-Confiabilidad del servicio educativo	
-Oportunidades de beneficios	
-Éxito profesional	
<b>a) Cliente interno</b>	
Comprende todos los procesos de la universidad, áreas y el personal que lo integra en lo administrativo y académico	
Equipos de procesos : macroproceso, procesos, subprocesos	
-Personal Directivo : Rector, Vicerrector, Decanos de facultades y direcciones departamentales	
-Equipos de procesos	
-Docentes : De las todas las facultades y escuelas profesionales	

**Necesidades del cliente interno**

-Cumplir con las metas asignadas al equipo de proceso
-Rendimiento, productividad y efectividad del equipo de proceso
-Meritocracia de los equipos de procesos
-Empleabilidad y oportunidades remunerativas
-Satisfacer las expectativas de clientes internos y externos con quienes se interactúa

**Del Producto**

a) Descripción de los productos que se oferta:

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
PREGRADO	Conformado por las carreras profesionales regulares de todas las facultades
POSGRADO MAESTRIA	Grado de maestría en distintas especialidades dirigido a los bachilleres de la universidad y de otras universidades
POSGRADO DOCTOR	Grado de doctorado en distintas especialidades dirigido a los maestrías de la universidad y de otras universidades
DIPLOMADO	Cursos especializados en distintas áreas, casos: Recursos humanos, Marketing, Logística, Finanzas, Tecnologías, Derecho tributario, etc.
CURSOS, SEMINARIOS, CONFERENCIAS	Cursos, conferencias, seminarios, talleres, etc. en distintos temas generales y específicos económicos, empresariales, sociales, etc.

b) Línea de productos (casos):

PRODUCTO	
PREGRADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de negocios</li> <li>- Contabilidad y finanzas</li> <li>- Marketing</li> <li>- Negocios internacionales</li> <li>- Ingeniería de sistemas e informática</li> </ul>
POSGRADO MAESTRIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administración de negocios</li> <li>- Contabilidad</li> <li>- Derecho</li> <li>- Gestión de recursos humanos</li> <li>-Marketing</li> <li>-Finanzas</li> <li>-Tecnología y gestión</li> </ul>
POSGRADO DOCTORADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia de empresas.</li> <li>- Derecho</li> <li>- Contabilidad</li> </ul>
CURSOS, DIPLOMADOS Y OTROS	-Educativos, sociales, empresariales, tecnológicos, culturales y otros

b) Diseño del producto

Definición del producto:

PRODUCTO	ATRIBUTOS DEL PRODUCTO
CARRERAS PROFESIONALES DE PREGRADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional universitario</li> <li>- Marca Universidad</li> <li>- Universidad con Licenciamiento de SUNEDU</li> </ul>
CARRERAS DE POSGRADO MAESTRIA Y DOCTORADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca Universidad TOP Y POSICIONADA</li> <li>- Universidad con Licenciamiento de SUNEDU</li> <li>- Universidad con acreditación de calidad</li> <li>- Marca posicionada</li> </ul>

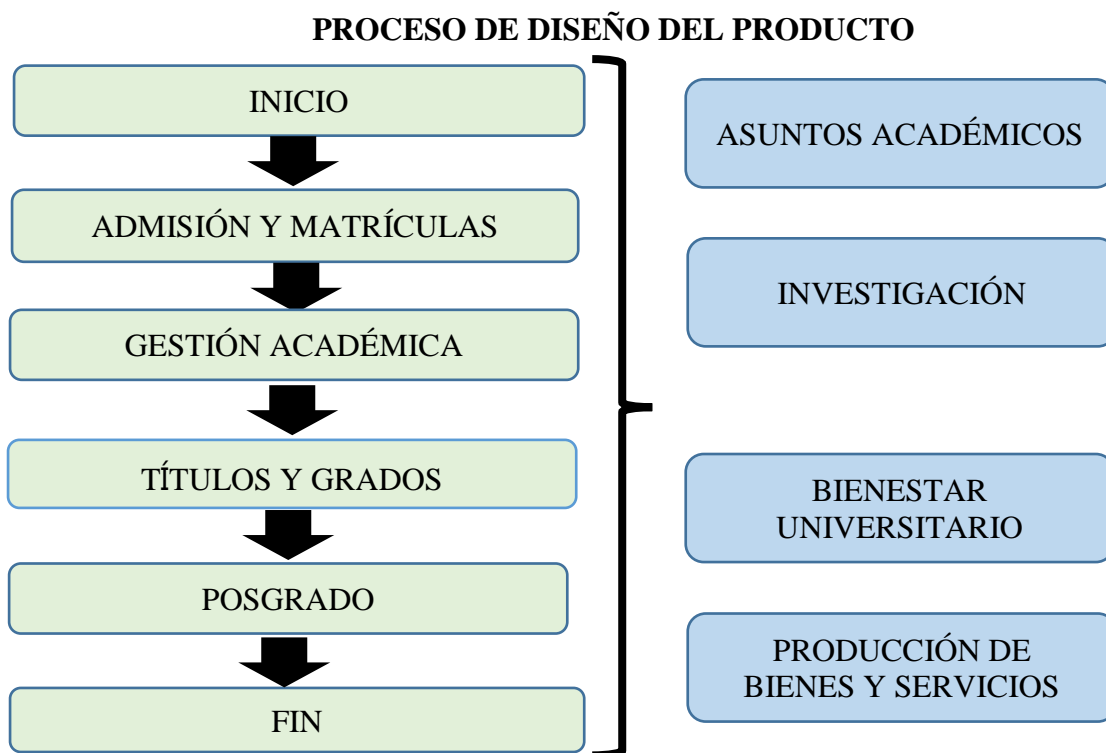


Figura 16. Proceso diseño del producto de la universidad

### De los Insumos y tecnología del producto

a) Insumos:

INSUMOS DEL PRODUCTO
-Plan de estudios
-Sílabos de cursos
-Equipamiento de aulas
-Aulas
-Metodología de enseñanza y aprendizaje
-Laboratorios

b) Tecnología:

TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO
-Aulas
-Laboratorio
-Equipos de computo
-Equipos de multimedia
-Carpetas, mesas, sillas
-Pizarras

## 4.2. Identificación de procesos

### 4.2.1. Macroprocesos, procesos y sub procesos.

#### Propósito:

Identificar los procesos y la secuencia de procesos para definir que procesos, cuantos procesos y cuál será su estructura.



Los objetivos de los Macroprocesos/Procesos/subproceso definidos al inicio, deben ser alineados para garantizar la ejecución de la administración por procesos.

### FASE 01: Identificación de macroprocesos

Los macroprocesos son los que engloban varios procesos, atraviesan distintas áreas funcionales y son realizadas por varias personas.

Para identificar los macroprocesos se debe considerar algún método, para este caso se adoptado el siguiente método de seis pasos:

#### a) Factores críticos de éxito para identificar y seleccionar macroprocesos.

NRO.	FACTORES
A	Satisfacción del cliente
B	Calidad del producto y servicio
C	Misión, visión y estrategia
D	Riesgos empresariales
E	Rentabilidad económica-financiera

#### b) Cuadro de calificación

NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN
Sin impacto	1
Bajo impacto	2
Regular impacto	3
Impacto	4
Alto impacto	5

#### c) Rango de calificación

NIVEL DE IMPACTO	PUNTUACIÓN
Sin impacto	1 - 5
Bajo impacto	6 - 10
Regular impacto	11 - 15
Impacto	16 - 20
Alto impacto	21 - 25

#### d) Calificación de los macroprocesos según el impacto de los factores críticos de éxito.

Tabla 21

*Calificación de los factores críticos de éxito*

NRO.	MACROPROCESOS	NIVEL DE IMPACTO					TOTAL PUNTAJE
		A	B	C	D	E	
01	GESTIÓN DE LA CALIDAD	5	5	4	5	5	24
02	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y CAMBIO	5	5	5	5	5	25
03	GESTIÓN ESTRATÉGICA	5	5	5	5	5	25
04	GESTIÓN DE MARKETING	5	5	4	5	5	24
05	ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	4	4	4	5	5	22
06	GESTIÓN ACADÉMICA	5	5	5	5	5	25

07	TÍTULOS Y GRADOS	4	4	5	5	5	23
08	POSGRADO	4	4	5	5	5	23
09	ASUNTOS ACADÉMICOS	5	4	4	4	4	21
10	INVESTIGACIÓN	4	5	5	4	4	22
11	BIENESTAR UNIVERSITARIO	5	5	5	5	4	24
12	PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	4	4	4	4	5	21
13	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	5	5	5	5	4	24
14	GESTIÓN DE LOGÍSTICA	4	5	4	4	4	21
15	GESTIÓN DE FINANZAS	4	4	4	5	5	22
16	GESTIÓN DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	5	5	4	5	5	24

Fuente: Adaptado de José Fernández, Gestión de procesos

### e) Resultado

De acuerdo al total de puntajes, todos los procesos superan el rango de 20 de puntaje, es decir, los 16 procesos tiene calificación de ALTO IMPACTO en los factores críticos de éxito de la universidad.

### f) Macroprocesos de la universidad.

Tabla 22.

Identificación de macroprocesos .

NRO.	MACROPROCESOS	OBJETIVO	RESPONSABLE
01	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Gestionar la mejora continua de la calidad del producto, gestión de los servicios y procesos de negocios para la mayor competitividad	GERENCIA DE GESTION DE CALIDAD
02	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	Gerencia de la universidad basado en la teoría de la administración por procesos para lograr ventaja competitiva	GERENCIA DE PROCESOS
03	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Desarrollar planes estratégicos y operativos con gestión permanente de innovación y cambio para ser una universidad visionaria.	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO
04	GESTIÓN DE MARKETING	Diseñar productos y servicios de valor para el cliente y lograr el posicionamiento eficaz de la organización en el mercado	GERENCIA DE MARKETING
05	ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	Lograr la formalización efectiva de matrículas de nuevos estudiantes	DIRECCIÓN DE ADMISION
06	GESTIÓN ACADÉMICA	Desarrollar procesos de enseñanza-aprendizaje con estándares de calidad y competitividad	DECANATOS DE LAS FACULTADES
07	TÍTULOS Y GRADOS	Lograr la graduación de bachiller y titulación profesional en forma efectiva y oportuna de los estudiantes egresados	DIRECCIÓN DE GRADOS Y TÍTULOS

08	<b>POSGRADO</b>	Desarrollar altos estándares de calidad y competitividad en los programas de posgrado de maestría y doctorado	DIRECCIÓN DE POSGRADO
09	<b>ASUNTOS ACADÉMICOS</b>	Gestionar en forma efectiva los servicios y procedimientos de los asuntos académicos de los procesos con los clientes externos	DIRECCIÓN DE ASUNTOS ACADÉMICOS
10	<b>INVESTIGACIÓN</b>	Crear, innovar y difundir trabajos de producción intelectual y emprendimiento en las materias académicas, empresariales, tecnológicas y humanísticas.	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN
11	<b>BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	Gestionar en forma efectiva los programas de recreación, cultura, deportes, becas, orientación estudiantil, servicio social en pos del desarrollo profesional del estudiante	DIRECCIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO
12	<b>PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS</b>	Crear y promover cursos, eventos y otros proyectos a fin de contribuir al desarrollo educativo profesional.	DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN
13	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Desarrollar potencial humano satisfactorio y satisfecho que contribuya a la calidad y competitividad de la universidad.	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
14	<b>GESTIÓN DE LOGÍSTICA</b>	Dotar de los recursos materiales en forma óptima para la gestión de cada una de áreas y procesos de la universidad.	GERENCIA DE LOGÍSTICA
15	<b>GESTIÓN DE FINANZAS</b>	Desarrollar una administración efectiva y rentable de los recursos financieros	GERENCIA DE FINANZAS
16	<b>GESTIÓN DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA</b>	Gestionar los servicios de tecnología, informática y sistema de información de manera efectiva a las áreas y procesos de la universidad.	GERENCIA DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS

## **FASE 02: Identificación de procesos y subprocesos**

Existen diferentes métodos para identificar los procesos y subprocesos, una vez identificado los macroprocesos.

En la presente investigación se ha considerado dos métodos; el método de despliegue de procesos y el método de mapeo de procesos.

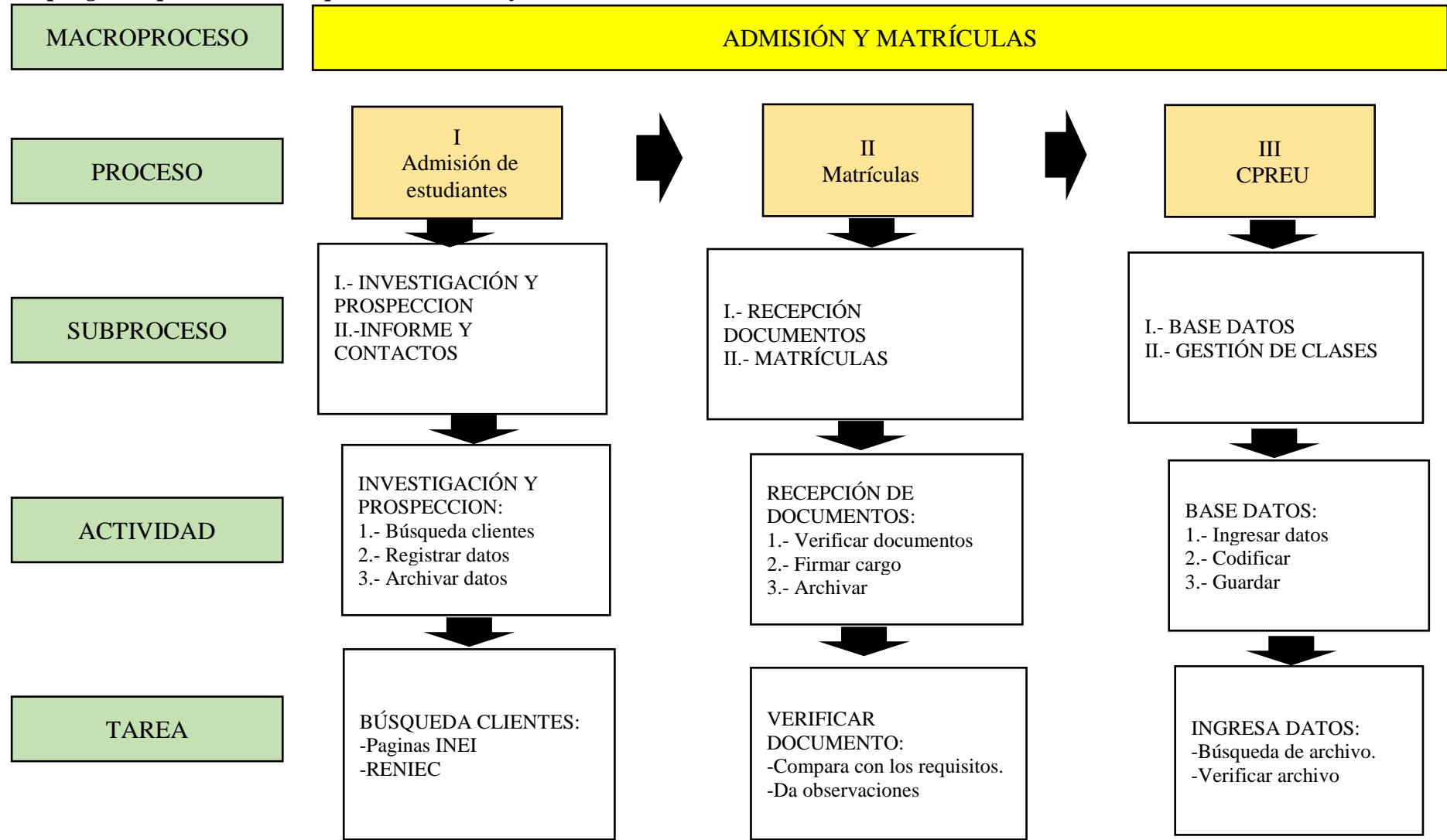
### **A.- Determinación de la cantidad de procesos.**

#### **Método de Despliegue de Procesos.**

Herramienta para desplegar procesos, listar la cantidad de procesos que la organización debe disponer y establecer las tareas, actividades y procedimientos de cada proceso.

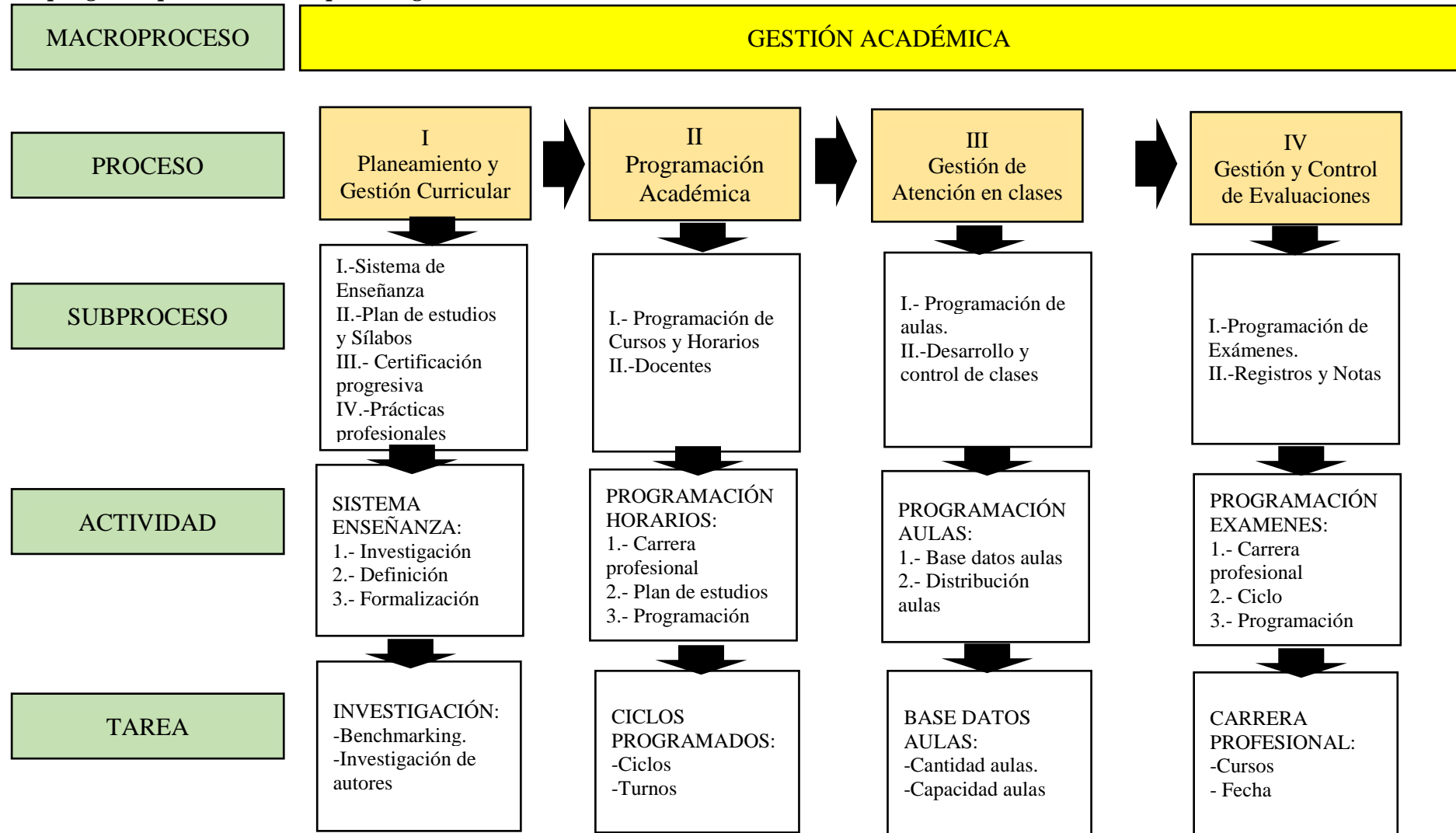
A continuación, como ejemplo tenemos el despliegue de los procesos clave directos de la universidad.

**Figura 17**  
**Despliegue de procesos: macroproceso admisión y matrículas**



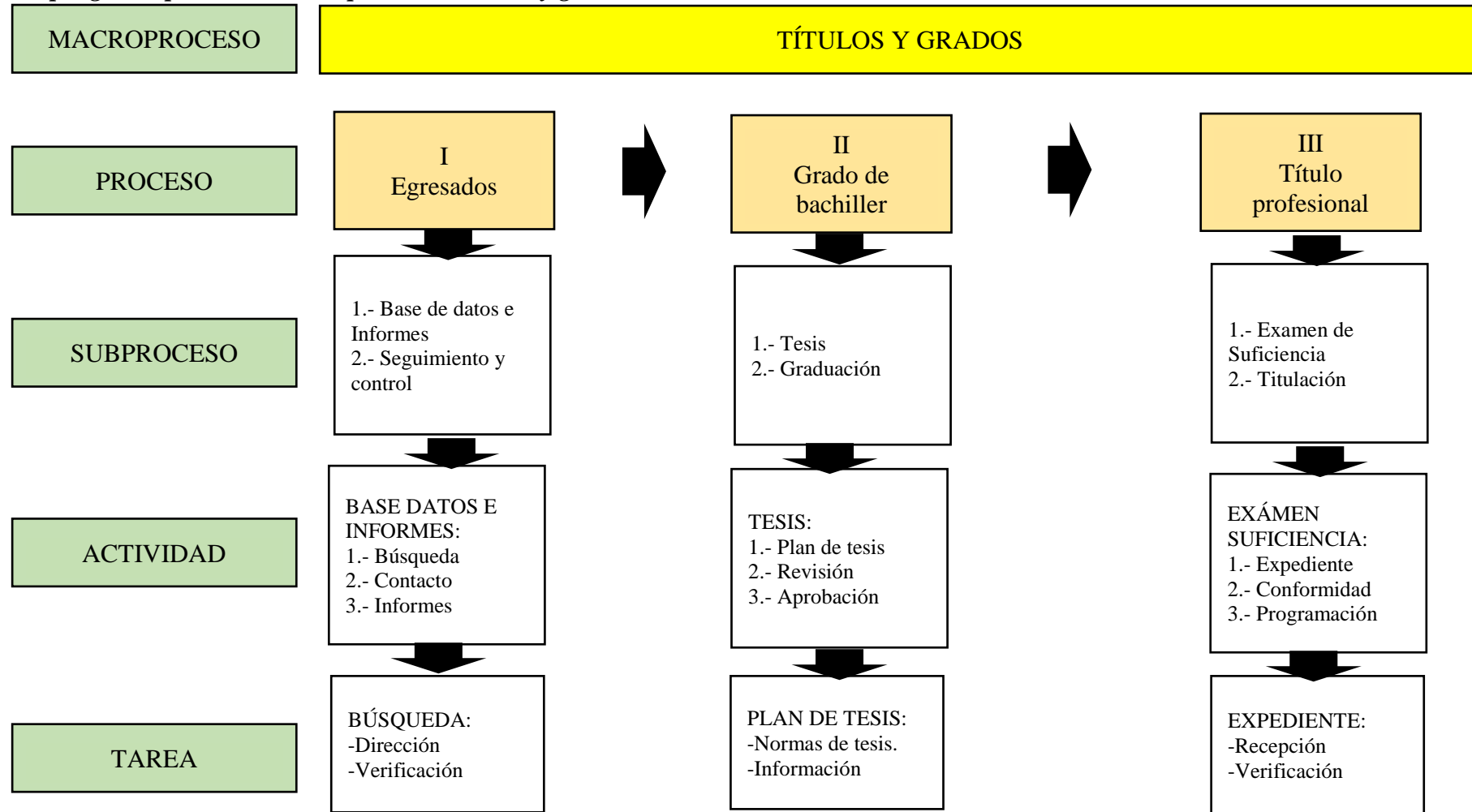
Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos

**Figura 18**  
**Despliegue de procesos: macroproceso gestión académica**



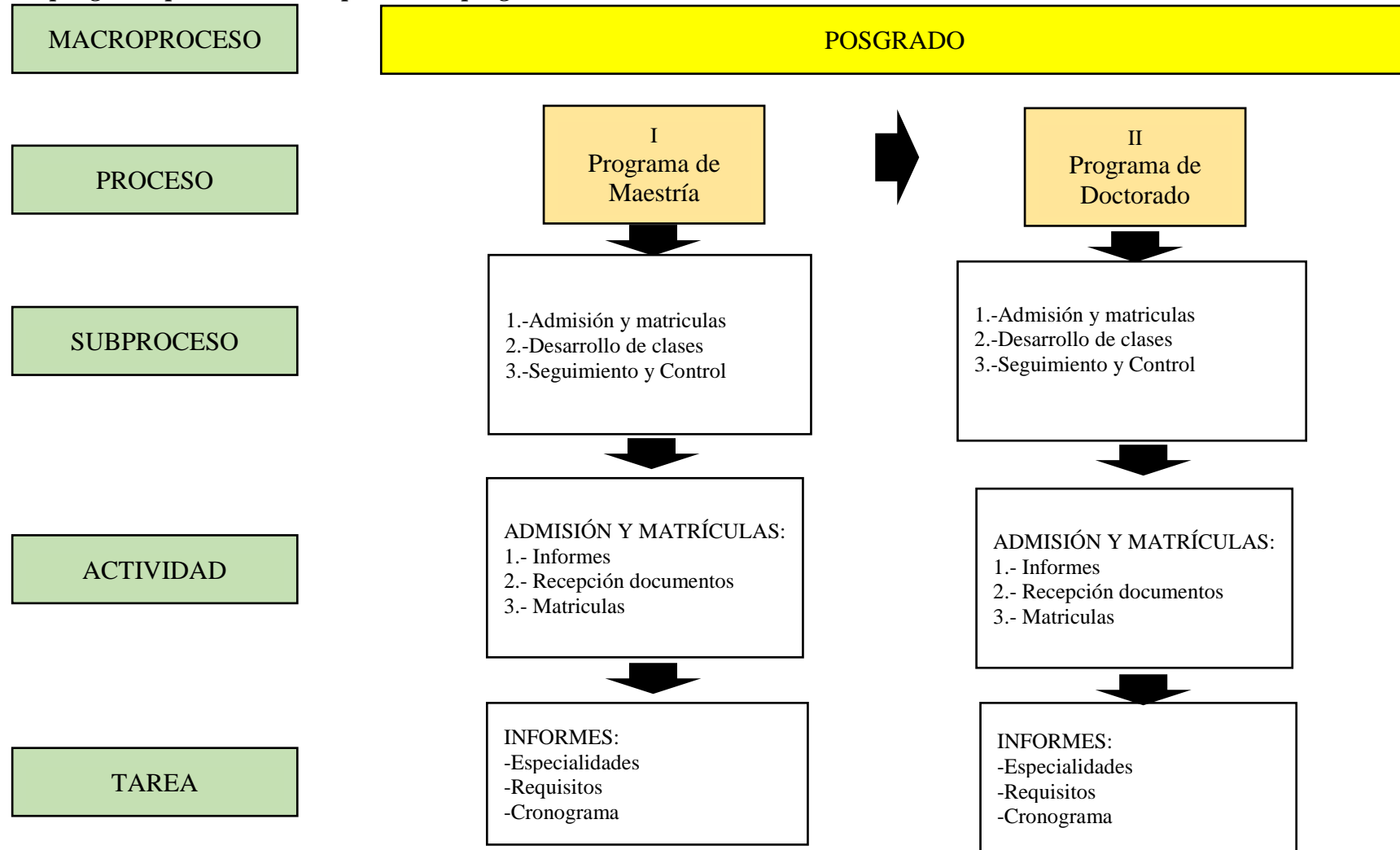
Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos

**Figura 19**  
*Despliegue de procesos: macroproceso de títulos y grados*



Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos

**Figura 20**  
*Despliegue de procesos: macroproceso de posgrado*



Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos

### **Método de mapeo de procesos**

Identificación de la secuencia de los procesos, el propósito es la identificación de los:

- 1) Macroprocesos
- 2) Procesos
- 3) Subprocesos.

Este método es el que se ha considerado en la propuesta, para identificar los procesos y subprocesos.

A continuación, como ejemplo de mapeo de procesos y subprocesos, tenemos para el caso de los procesos clave estratégicos, procesos clave y procesos de soporte:



## MAPEO DE PROCESOS

Tabla 23

*Mapeo de procesos estratégicos*

### I. Procesos estratégicos

TIPO DE PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
PROCESOS ESTRATÉGICOS	GESTIÓN DE LA CALIDAD	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	PLANEAMIENTO DE LA CALIDAD
			GESTIÓN DE LA CALIDAD
		LICENCIAMIENTO Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD	LICENCIAMIENTO
			CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD
		AUDITORIA DE LA CALIDAD	AUDITORÍA INTERNA
			AUDITORÍA EXTERNA
	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	GERENCIA POR PROCESOS	CULTURA Y ORGANIZACIÓN POR PROCESOS
			DIRECCIÓN POR PROCESOS
		GESTION POR PROCESOS	DISEÑO DE PROCESOS
			SEGUIMIENTO Y MEDICION DE PROCESOS
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	INNOVACIÓN Y CAMBIO	INNOVACIÓN EMPRESARIAL
			CAMBIO ORGANIZACIONAL
		PLANEAMIENTO	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
			PLANEAMIENTO OPERATIVO
		GESTIÓN DE PLANEAMIENTO	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
			CONTROL Y TOMA DE DECISIONES
	GESTIÓN DE MARKETING	INVESTIGACIÓN MERCADOS	ANÁLISIS DE MERCADOS
			INFORMES Y BASE DE DATOS
		COMUNICACIÓN Y PROMOCION	GESTIÓN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES
			COMUNICACIÓN Y PROMOCION DIGITAL
GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS		GESTION DE VENTAS	
		FUERZA DE VENTAS	
MARKETING DIGITAL		DESARROLLADOR DE COMUNIDADES	
		GESTOR COMUNIDADES	
RELACIONES PUBLICAS		RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS	
		RELACIONES PÚBLICAS EXTERNAS	

Tabla 24  
Mapeo de procesos clave  
**II. Procesos Clave 01**

TIPOS DE PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	
PROCESOS CLAVE	ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	ADMISIÓN DE ESTUDIANTES	INVESTIGACIÓN Y PROSPECCIÓN	
			INFORMES Y CONTACTOS	
		MATRÍCULAS	RECEPCION DOCUMENTOS	
		CPREU	MATRÍCULAS	
			BASE DE DATOS	
			GESTIÓN DE CLASES	
	GESTIÓN ACADÉMICA	PLANEAMIENTO Y GESTIÓN CURRICULAR		SISTEMA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
				PLAN DE ESTUDIOS
				CERTIFICACIÓN PROGRESIVA
				PRACTICAS PREPROFESINALES
			CONVALIDACIONES	
		PROGRAMACIÓN ACADÉMICA	PROGRAMACIÓN DE CURSOS Y HORARIOS	
			DOCENTES	
		GESTIÓN DE ATENCIÓN EN CLASES	PROGRAMACIÓN DE AULAS	
		DESARROLLO Y CONTROL DE CLASES		
	GESTIÓN Y CONTROL DE EVALUACIONES		PROGRAMACIÓN DE EXÁMENES	
			REGISTROS Y NOTAS	
	TÍTULOS Y GRADOS	EGRESADOS	BASE DE DATOS E INFORMES	
			SEGUIMIENTO Y CONTROL	
		BACHILLER	TESIS	
			GRADUACIÓN	
	TÍTULO PROFESIONAL	INFORMES Y RECEPCION DOCUMENTOS		
		TITULACIÓN		
POSGRADO	PROGRAMA DE MAESTRÍA		ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	
			DESARROLLO DE CLASES	
			SEGUIMIENTO Y CONTROL	
	PROGRAMA DE DOCTORADO	ADMISIÓN Y MATRÍCULAS		
	DESARROLLO DE CLASES			
		SEGUIMIENTO Y CONTROL		

## II. Procesos Clave 02

TIPOS DE PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
	ASUNTOS ACADÉMICOS	REGISTROS ACADÉMICOS	REGISTROS Y ACTAS DE EVALUACIÓN
			REGISTROS Y ACTAS DE ASISTENCIA
		GESTION DE TÍTULOS, GRADOS Y DIPLOMADOS	INFORMES Y RECEPCION DOCUMENTOS
			TRAMITES Y EXPEDICIÓN
		EXPEDICIÓN CERTIFICADOS Y CONSTANCIAS	INFORMES Y RECEPCION DOCUMENTOS
			TRÁMITES Y EXPEDICIÓN
	INVESTIGACIÓN	INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES	CREACIÓN INTELECTUAL
			DIFUSIÓN Y PUBLICACIÓN
		PROYECTOS INSTITUCIONALES	DESARROLLO DE PROYECTOS
			DIFUSION Y PUBLICACION
		GESTION DEL DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	PLANEAMIENTO Y DESARROLLO
			DIFUSIÓN Y GESTIÓN
	BIENESTAR UNIVERSITARIO	SALUD Y CENTRO MÉDICO	ATENCIÓN MÉDICA
			CONTROL MÉDICO
		TUTORÍA Y CONSEJERIA	ATENCIÓN DE TUTORÍA
			SEGUIMIENTO TUTORÍA
		SERVICIO SOCIAL	SERVICIOS Y ECONOMIA
			BOLSA DE TRABAJO
		RECREACIÓN Y CULTURA	PROGRAMACION DE EVENTOS
			DESARROLLO DE EVENTOS
		BIBLIOTECA E INOFRMACIÓN	SISTEMA DE INFORMACIÓN
PRESTACIÓN DEL SERVICIO			
CONTROL DEL SERVICIO			
PRODUCCIÓN BIENES Y SERVICIOS	GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y EMPRESA	DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
		PROGRAMACIÓN, DIFUSIÓN Y DESARROLLO	
	GESTIÓN DE EVENTOS EDUCATIVOS	PROGRAMACIÓN	
		DIFUSIÓN Y DESARROLLO	
	IDIOMAS	PROGRAMACIÓN Y DIFUSIÓN	
		MATRÍCULAS Y DESARROLLO	

Tabla 25  
*Mapeo de procesos de soporte*

### III. Procesos de Soporte

TIPOS DE PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
PROCESOS DE APOYO	GESTIÓN RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN PERSONAL	CONVOCATORIAS SELECCIÓN E INDUCCIÓN
		RELACIONES LABORALES	GESTIÓN Y CONTROL PLANILLAS Y PAGO
		DESARROLLO DE PERSONAL	CAPACITACION Y DESARROLLO RELACIONES HUMANAS GESTIÓN DE CARRERAS
	GESTION LOGÍSTICA	GESTIÓN DE COMPRAS	COTIZACIONES Y ESTUDIOS ADQUISICIONES
		DISTRIBUCIÓN E INVENTARIOS	DISTRIBUCIÓN CONTROL DE MATERIALES
		MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	SERVICIOS Y PREVENCIÓN CONTROL Y SEGURIDAD
	GESTIÓN FINANZAS	FINANCIAMIENTO E INVERSIONES	FINANCIAMIENTO ESTUDIOS E INVERSIÓN
		CONTABILIDAD	GESTIÓN CONTABLE INFORMACIÓN CONTABLE
		TESORERÍA	PRESUPUESTOS CAJA
	GESTIÓN INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	TECNOLOGÍA E INFORMACION	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA SISTEMA DE INFORMACIÓN
		INTELIGENCIA Y BASE DE DATOS	INTELIGENCIA INTERNA Y EXTERNA BASE DE DATOS
		MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS SERVICIOS DE SEGURIDAD

### FASE 03: Procesos: Objetivos y Responsables

Para la siguiente investigación se han establecido 50 procesos, con el método de MAPEO DE PROCESOS.

Tabla 26

*Los procesos y sus objetivos.*

#### MACRO PROCESO 01: GESTIÓN DE LA CALIDAD

MACRO PROCESO : GESTIÓN DE LA CALIDAD	
PROCESO	OBJETIVO
-SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Implementar el proceso de sistema de gestión de calidad de la universidad en sus diferentes áreas y procesos.
-LICENCIAMIENTO Y ACREDITACIÓN CALIDAD	Lograr el licenciamiento y acreditación de la calidad de manera permanente para ser reconocida como universidad certificada con estándares de calidad
-AUDITORÍA DE LA CALIDAD	Ejecutar el sistema permanente del control de la calidad y cumplimiento de objetivos de conformidad con las normas de auditoría y gestión de la calidad

#### MACRO PROCESO 02: ADMINISTRACION POR PROCESOS

MACRO PROCESO : ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	
PROCESO	OBJETIVO
-GERENCIA POR PROCESOS	Dirigir la implantación y gestión de la administración por procesos en la universidad
-GESTION POR PROCESOS	Implementar y ejecutar de manera técnica-operativa la gestión por procesos

#### MACRO PROCESO 03: GESTION ESTRATEGICA

MACRO PROCESO : GESTIÓN ESTRATÉGICA	
PROCESO	OBJETIVO
-INNOVACIÓN Y CAMBIO	Promover y ejecutar los procesos de innovación y cambio permanente en las actividades empresariales, academias y administrativas
-PLANEAMIENTO	Elaborar los planes estratégicos y planes operativos de la universidad
GESTIÓN DE PLANEAMIENTO	Ejecución y evaluación de los planes estratégicos y planes operativos y las acciones de cumplimiento.

#### MACRO PROCESO 04: GESTIÓN DE MARKETING

MACRO PROCESO : MARKETING ESTRATÉGICO	
PROCESO	OBJETIVO
-INVESTIGACIÓN MERCADOS	Identificar nuevos clientes y nuevos mercados a explotar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes en el mercado educativo.
-COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	Elaborar planes de publicidad y demás campañas promocionales de la imagen, producto, servicios, marca de la universidad.
-GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS	Elaborar planes para captar nuevos clientes para las distintas carreras de la universidad.
-MARKETING DIGITAL	Elaborar planes estratégico y operativos de marketing digital en el propósito de posicionar la marca en el entorno virtual y la captación de nuevos clientes
-RELACIONES PÚBLICAS	Proyectar y difundir la buena imagen y demás actividades académicas y administrativas institucionales.

#### MACRO PROCESO 05: ADMISIÓN Y MATRÍCULAS

MACRO PROCESO : ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	
PROCESO	OBJETIVO
ADMISIÓN ESTUDIANTES	Brindar información efectiva a nuevos prospectos de la universidad.
MATRÍCULAS CEPREU	Recepción y verificación de la documentación de los nuevos prospectos y formalizar la matrícula. Inducción de desarrollo de clases.

#### MACRO PROCESO 06: GESTIÓN ACADÉMICA

MACRO PROCESO : GESTION ACADÉMICA	
PROCESO	OBJETIVO
-PLANEAMIENTO Y GESTIÓN CURRICULAR	Elaboración y actualización de los planes de estudios y sílabos y el sistema de enseñanza certificaciones progresivas y practicas pre profesionales
-PROGRAMACIÓN ACADÉMICA	Programar los cursos y horarios de pregrado, certificaciones y asignar los docentes
-GESTION DE ATENCIÓN EN CLASES	Asignar e implementación de aulas y laboratorios y monitores y seguimiento del dictado de clases.

-GESTIÓN Y CONTROL DE EVALUACIONES	Programar y ejecutar las actividades de exámenes y control de notas de los estudiantes
------------------------------------	--

**MACRO PROCESO 07: TÍTULOS Y GRADOS****MACRO PROCESO : GRADUACIÓN Y TITULACIÓN**

PROCESO	OBJETIVO
EGRESADOS	Llevar la base de datos de egresados y realizar seguimiento y control para la obtención del grado de bachiller
BACHILLER	Informar los requisitos y procedimientos del grado de bachiller y recepcionar la documentación para la graduación
TITULACIÓN	Gestionar los procedimientos de la titulación profesional, recepcionar la documentación ejecutar la titulación profesional

**MACRO PROCESO 08: POSGRADO****MACRO PROCESO : POSGRADO**

PROCESO	OBJETIVO
PROGRAMA DE MAestrÍA	Planificar y ejecutar la convocatoria para la admisión de estudiantes y cumplir con el desarrollo de clases de la maestría.
PROGRAMA DE DOCTORADO	Planificar y ejecutar la convocatoria para la admisión de estudiantes y cumplir con el desarrollo de clases del doctorado.

**MACRO PROCESO 09: ASUNTOS ACADÉMICOS****MACRO PROCESO : ASUNTOS ACADÉMICOS**

PROCESO	OBJETIVO
-REGISTRO ACADÉMICOS	Planificar y ejecutar el sistema de control de actas de evaluaciones, asistencia y demás actas.
- GESTION DE TÍTULOS, GRADOS Y DIPLOMADOS	Recepción y verificación de la documentación para su conformidad y expedición de los títulos, grados y diplomados solicitados por los usuarios.
EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS Y CONSTANCIAS	Recepción y verificación de la documentación para su conformidad y expedición de las certificaciones y constancias solicitados por los usuarios.

**MACRO PROCESO 10: INVESTIGACIÓN****MACRO PROCESO : INVESTIGACIÓN**

PROCESO	OBJETIVO
-INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES	Crear y difundir el conocimiento científico en lo empresarial, social, educativo, tecnológico y humanístico
-GESTIÓN DE PROYECTOS INSTITUCIONALES	Elaborar proyectos creativos e innovadores en el aspecto educativo, empresarial, social, cultural y tecnológico y programar y ejecutar.
-GESTIÓN DEL DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	Elaborar y ejecutar productos de innovación y mejoramiento educativo, empresarial, social, cultural y tecnológico y programar su difusión y capacitación en la universidad y comunidad.

**MACRO PROCESO 11: BIENESTAR UNIVERSITARIO****MACRO PROCESO : BIENESTAR UNIVERSITARIO**

PROCESO	OBJETIVO
SALUD Y CENTRO MÉDICO	Atención y consultas en las distintas especialidades médicas para asegurar y prevenir la salud y buen estado físico ya niño de la comunidad universitaria
TUTORÍA Y CONSEJERÍA	Brindar atención psicológica, orientación profesional, formación de comportamiento y otros que los estudiantes lo requieran en su carrera profesional y personal
SERVICIO SOCIAL	Contribuir con el bienestar del estudiante que acredite tener necesidades económicas para la continuación de sus estudios.
RECREACIÓN Y CULTURA	Promocionar la práctica de los diferentes deportes y actividades recreativas y culturales dirigido a los estudiantes en su formación social.
BIBLIOTECA E INFORMACIÓN	Apoyar a la comunidad universitaria en las labores de aprendizaje, docencia e investigación y a disposición servicios y espacios de información.

**MACRO PROCESO 12: PRODUCCIÓN Y SERVICIOS****MACRO PROCESO : PRODUCCION Y SERVICIOS**

PROCESO	OBJETIVO
GESTIÓN EMPRENDEMIENO Y EMPRESA	Programar y ejecutar las actividades de creación e innovación de productos empresariales y tecnológicos, y difundir mediante ferias y eventos.
GESTIÓN DE EVENTOS EDUCATIVOS	Programar y ejecutar, cursos, seminarios, conferencias, talleres y otros eventos en el aspecto empresarial, educativo, social, cultural y tecnológico.

IDIOMAS	Planificar y ejecutar el desarrollo los cursos de inglés y otros idiomas para los programas de pregrado, titulación, maestría, doctorado y otros programas
---------	--

**MACRO PROCESO 13: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS****MACRO PROCESO : GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

PROCESO	OBJETIVO
CONTRATACIÓN SELECCIÓN PERSONAL	Convocatoria y selección de nuevo personal administrativo y docente competente y calificado de acuerdo a los perfiles exigidos por la universidad
RELACIONES LABORALES	Desarrollar el plan de compensación al personal administrativo y docente de acuerdo a la legislación laboral y normas laborales de la universidad.
DESARROLLO DEL PERSONAL	Elaborar programas de formación, capacitación y entrenamiento al personal administrativo y docente para lograr trabajo en equipo, buen clima laboral,

**MACRO PROCESO 14: GESTIÓN DE LOGÍSTICA****MACRO PROCESO : GESTION DE LOGISTICA Y RECURSOS**

PROCESO	OBJETIVO
-GESTION COMPRAS	-Ejecutar los programas de compras de forma óptima de recursos materiales para el abastecimiento de las unidades y procesos.
-DISTRIBUCIÓN E INVENTARIOS	Distribuir oportunamente los recursos a cada una de las unidades y procesos de la universidad.
MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, ambientes y equipamiento de la universidad

**MACRO PROCESO 15: GESTIÓN DE FINANZAS****MACRO PROCESO : GESTION DE FINANZAS**

PROCESO	OBJETIVO
-FINANCIAMIENTO E INVERSIONES	Ejecutar de forma efectiva los programas de financiamiento y pagos y control de las inversiones en la universidad.
-CONTABILIDAD	Planificación y ejecución efectiva del sistema de información y control económico-contable.
-TESORERÍA	Manejo y control óptimo de los ingresos y egresos económicos y financieros que la universidad realiza en sus operaciones empresariales.

**MACRO PROCESO 16: GESTIÓN DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA****MACRO PROCESO : GESTIÓN DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA**

PROCESO	OBJETIVO
TECNOLOGIA E INFORMACIÓN	Ejecutar eficazmente los procesos de automatización del sistema de información de la universidad.
INTELIGENCIA Y BASES DE DATOS	Planificar y ejecutar en forma efectiva el sistema de datos e inteligencia para la toma de decisiones institucional.
MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	Dar mantenimiento preventivo y correctivo en forma oportuna a las máquinas y equipos informáticos y de cómputo de la universidad.

Fuente: Elaboración propia

**FASE 04: Subprocesos: Objetivos (Caso: Procesos Clave)**

Determinación de los objetivos de los subprocesos.

Tabla 27

*Los subprocesos y sus objetivos.***MACRO PROCESO ADMISIÓN Y MATRÍCULAS 01:**

MACRO PROCESO : ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	
PROCESO : ADMISIÓN DE ESTUDIANTES	
SUBPROCESO	OBJETIVO
INVESTIGACIÓN Y PROSPECCIÓN	Búsqueda de postulantes para las carreras profesionales de la universidad
INFORMES Y CONTACTOS	Informar y contar a los prospectos sobre los beneficios de las carreras profesionales.
MACRO PROCESO : ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	
PROCESO : MATRÍCULAS	
SUBPROCESO	OBJETIVO

RECEPCIÓN DOCUMENTOS	Recibir los documentos conforme a los requisitos establecidos.
MATRÍCULAS	Formalizar la matrícula del prospecto para convertir en estudiante de la CEPREU y posteriormente estudiante regular.
<b>MACRO PROCESO : ADMISIÓN Y MATRÍCULAS</b>	
<b>PROCESO : CPREU</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
BASE DE DATOS	Registrar los datos en general del estudiante en el sistema de información de la universidad
GESTIÓN DE CLASES	Dictado de clases sobre orientación y complementación de la carrera profesional y ejecución de evaluaciones de reforzamiento

### **MACROPROCESO GESTIÓN ACADÉMICA 02:**

<b>MACRO PROCESO: GESTIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>PROCESO : PLANEAMIENTO Y GESTIÓN CURRICULAR</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
SISTEMA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	Diseñar y actualizar el sistema de enseñanza según los estándares modernos y avanzados en la educación universitaria
PLAN ESTUDIOS Y SÍLABOS	Elaborar y actualizar constantemente los planes de estudios de las carreras profesionales conforme a las tendencias del mercado educativo
CERTIFICACIÓN PROGRESIVA	Programar y ejecutar las actividades de certificaciones progresivas del pregrado
PRÁCTICAS PROFESIONALES	Programar , difundir y ejecutar los procedimientos de las practicas preprofesionales dirigidos a los estudiantes de pregrado
CONVALIDACIONES	Realizar la convalidaciones por traslado internos y externos de los estudiantes conforme al plan de estudios y sílabos
<b>MACRO PROCESO: GESTIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>PROCESO : PROGRAMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
PROGRAMACIÓN CURSOS Y HORARIOS	Elaborar los horarios y cursos de acuerdo al cronograma anual para los inicios académicos.
GESTIÓN DE DOCENTES	Planificar y ejecutar la base de datos de los docentes, evaluación de docentes y control de las hojas de vida documentados
<b>MACRO PROCESO: GESTIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>PROCESO : GESTIÓN DE ATENCIÓN EN CLASES</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
PROGRAMACIÓN DE AULAS Y LABORATORIOS	Programar la distribución de las aulas y laboratorios según las carreras profesionales, turnos, horarios y semestres académicos
DESARROLLO Y CONTROL DE CLASES	Medición y monitoreo del desarrollo de las clases por los docentes y control de aulas y laboratorios

<b>MACRO PROCESO: GESTIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>PROCESO : GESTIÓN Y CONTROL DE EVALUACIONES</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
PROGRAMACIÓN DE EXÁMENES	Programar los exámenes parciales y finales y verificar el cumplimiento de los mismos.
REGISTROS Y CONTROL DE NOTAS	Organizar y ejecutar los documentos e informes de notas presentado por los docentes para su control y archivo.

### **MACROPROCESO TÍTULOS Y GRADOS 03:**

<b>MACRO PROCESO : TÍTULOS Y GRADOS</b>	
<b>PROCESO : EGRESADOS</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
BASE DATOS E INFORMES	Manejar la base de datos de los egresados e informar sobre procedimientos de graduación
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Realizar seguimiento y control de la situación de los egresados con el propósito de apoyar su graduación.



<b>MACRO PROCESO : TÍTULOS Y GRADOS</b>	
<b>PROCESO : BACHILLER</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
TESIS	Informar sobre los procedimientos de elaboración de la tesis y los requisitos de sustentación
GRADUACIÓN	Conformidad de la documentación de graduación de bachiller y programar sustentaciones de tesis.
<b>MACRO PROCESO : TÍTULOS Y GRADOS</b>	
<b>PROCESO : TÍTULO PROFESIONAL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
INFORMES Y RECEPCIÓN DOCUMENTOS	Informar los requisitos para obtener el título profesional a los estudiantes
TITULACIÓN	Programar y ejecutar las actividades de titulación según lo establecido por las facultades de la universidad

**MACROPROCESO POSGRADO 04:**

<b>MACRO PROCESO : POSGRADO</b>	
<b>PROCESO : PROGRAMA MAESTRÍA</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	Difusión de las actividades anuales del programa de maestría y lograr las matriculas según las metas.
DESARROLLO DE CLASES	Planificar y ejecutar el desarrollo de las clases del programa de maestría.
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Llevar el control de la ejecución académica y administrativa del programa de maestría.
<b>MACRO PROCESO : POSGRADO</b>	
<b>PROCESO : PROGRAMA DOCTORADO</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	Difusión de las actividades anuales del programa de doctorado y lograr las matriculas según las metas.
DESARROLLO DE CLASES	Planificar y ejecutar el desarrollo de las clases del programa de maestría
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Llevar el control de la ejecución académica y administrativa del programa de doctorado.

**MACROPROCESO ASUNTOS ACADÉMICOS 05:**

<b>MACRO PROCESO : ASUNTOS ACADÉMICOS</b>	
<b>PROCESO : REGISTROS ACADÉMICOS</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
REGISTROS Y ACTAS DE EVALUACIÓN	Emisión de las distintas actas de evaluación, entrega al docente y procesar su registro conforme a las normas internas.
REGISTROS Y ACTAS DE ASISTENCIA	Emisión de las actas de asistencia de los estudiantes, entrega al docente y llevar el control.
<b>MACRO PROCESO : ASUNTOS ACADÉMICOS</b>	
<b>PROCESO : GESTIÓN DE TÍTULOS, GRADOS Y DIPLOMADOS</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
INFORMES Y RECEPCIÓN DOCUMENTOS	Informar los requisitos para la obtención del grado de bachiller, título profesional y posgrado y la recepción conforme de los documentos.
TRÁMITES Y EXPEDICIÓN	Tramitar y expedir la entrega de los diplomas de títulos y grados.
<b>MACRO PROCESO : ASUNTOS ACADÉMICOS</b>	
<b>PROCESO : EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS Y CONSTANCIAS</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
INFORMES Y RECEPCIÓN DOCUMENTOS	Informar los requisitos para certificados y constancias y recepcionar los documentos conformes.
TRÁMITES Y EXPEDICIÓN	Proceder al trámite y entrega de certificados y constancias solicitados.

**MACROPROCESO INVESTIGACIÓN 06:**

<b>MACRO PROCESO : INVESTIGACIÓN</b>
--------------------------------------

<b>PROCESO : INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
CREACIÓN INTELLECTUAL	Investigar, crear, diseñar y producir conocimiento y tecnología educativa y empresarial
DIFUSIÓN Y PUBLICACIÓN	Informar, comunicar y difundir interna y externa la producción intelectual
<b>MACRO PROCESO : INVESTIGACIÓN</b>	
<b>PROCESO : PROYECTOS INSTITUCIONALES</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
DESARROLLO DE PROYECTOS	Elaborar proyectos innovadores en las áreas de educación superior, empresa, sector público, social-cultural y tecnológico
DIFUSIÓN Y PUBLICACIÓN	Informar, comunicar y difundir los proyectos educativos y empresariales
<b>MACRO PROCESO : INVESTIGACIÓN</b>	
<b>PROCESO : GESTIÓN DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
PLANEAMIENTO Y DESARROLLO	Planificar proyectos y programas de capacitación interna y externa sobre creativities e innovaciones educativas, empresariales, tecnológicas
DIFUSIÓN Y GESTIÓN	Informar, comunicar y desarrollar los programas de capacitación interna y externa.
<b>MACROPROCESO BIENESTAR UNIVERSITARIO 07:</b>	
<b>MACRO PROCESO : BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	
<b>PROCESO : SALUD Y CENTRO MÉDICO</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
ATENCIÓN MÉDICA	Atender las visitas de los estudiantes y personal administrativo y docente de la universidad.
CONTROL MÉDICO	Llevar un plan de seguimiento de las consultas médicas atendidas
<b>MACRO PROCESO : BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	
<b>PROCESO : TUTORÍA Y CONSEJERÍA</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
ATENCIÓN TUTORÍA	Programar y ejecutar actividades de orientación, guía, asesoramiento y asesoría a los estudiantes.
SEGUIMIENTO TUTORÍA	Llevar un control permanente de los programas de tutoría a los estudiantes.
<b>MACRO PROCESO : SERVICIO SOCIAL</b>	
<b>PROCESO : SERVICIO SOCIAL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
SERVICIOS Y ECONOMÍA	Orientar y apoyar los problemas económicos de los estudiantes.
BOLSA DE TRABAJO	Realizar convenios y actividades para la empleabilidad de los estudiantes regulares y egresados.
<b>MACRO PROCESO: BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	
<b>PROCESO : RECREACIÓN Y CULTURA</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
PROGRAMACIÓN DE EVENTOS	Programar eventos culturales, sociales, deportivos, etc. orientados a los estudiantes.
DESARROLLO DE EVENTOS	Ejecutar de forma efectiva los programas de eventos culturales, sociales, deportivos, etc.
<b>MACRO PROCESO : SERVICIOS UNIVERSITARIOS</b>	
<b>PROCESO : BIBLIOTECA E INFORMACIÓN</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
SISTEMA DE INFORMACIÓN	Manejar el sistema de información de la biblioteca de la universidad.
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Ejecutar la prestación de los servicios de biblioteca a los usuarios.
CONTROL DEL SERVICIO	Manejar el sistema de control de usuarios de la información brindada a los usuarios.

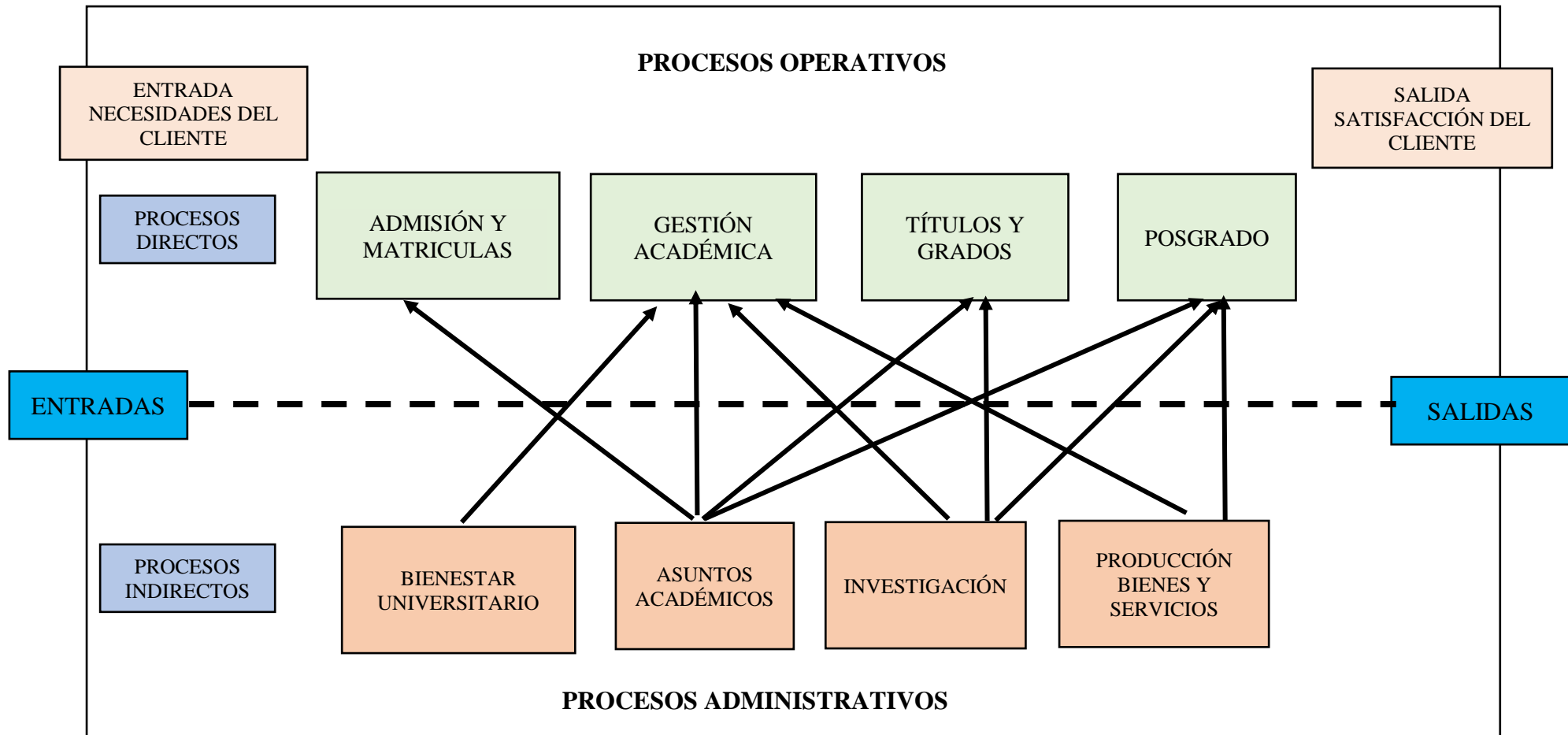
**MACROPROCESO PRODUCCIÓN Y SERVICIOS 08:**

<b>MACRO PROCESO : PRODUCCIÓN Y SERVICIOS</b>	
<b>PROCESO : GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y EMPRESA</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Promover eventos de ferias productivas, concurso de proyectos empresariales y otros proyectos sociales y culturales.
PROGRAMACIÓN, DIFUSIÓN Y DESARROLLO	Programar la ejecución de ferias productivas, concurso de proyectos empresariales y otros proyectos sociales y culturales.
<b>MACRO PROCESO : PRODUCCIÓN Y SERVICIOS</b>	
<b>PROCESO : GESTIÓN DE EVENTOS EDUCATIVOS</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
PROGRAMACIÓN	Programar cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc. de carácter educativo, empresarial, tecnológico, cultural, social, etc.
DIFUSIÓN Y DESARROLLO	Difundir y ejecutar cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc. de carácter educativo, empresarial, tecnológico, cultural, social, etc.
<b>MACRO PROCESO : PRODUCCIÓN Y SERVICIOS</b>	
<b>PROCESO : IDIOMAS</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
PROGRAMACIÓN Y DIFUSIÓN	Planificar y programar las actividades de cursos de inglés en forma anual
MATRÍCULAS Y DESARROLLO	Ejecutar las matriculas, programar los horarios y docentes y llevar el control de los cursos de inglés.

**4.2.2. Frugalización de procesos****Propósito:**

Herramienta que da una visión general de los procesos y la clasificación de los procesos para la universidad.

Figura 21  
Frugalización de procesos



Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos

### Procesos ampliado – extendido de acuerdo a la Frugalización de procesos

#### a) Tipos de procesos:

PROCESOS PRIMARIOS OPERATIVOS	Transforman los directos con apoyo de los indirectos en producto	-Admisión y matriculas - Gestión académica - Títulos y grados - Posgrado
PROCESOS ADMINISTRATIVOS SECUNDARIOS	Apoyan la transformación	-Bienestar universitario -Asuntos académicos - Investigación - Producción de bienes y servicios

#### Entradas:

PROCESOS DIRECTOS	Insumos y personas	-Planes de estudios -Sílabos -Sistema de enseñanza - Docentes
PROCESOS INDIRECTOS	Materiales de apoyo a los directos	-Materiales y tecnología -Instalaciones, aulas. laboratorios

#### Salidas:

PRODUCTOS	DETALLE
PREGRADO	- Administración de negocios - Contabilidad y finanzas - Marketing - Negocios internacionales - Ingeniería industrial - Ingeniería de sistemas e informática - Derecho - Ciencias de la comunicación - Psicología
POSGRADO MAESTRÍA	-Administración de negocios - Contabilidad -Derecho - Administración de negocios internacionales -Gestión de recursos humanos -Marketing -Gestión de logística -Finanzas -Tecnología y gestión
POSGRADO DOCTORADO	-Gerencia de empresas -Contabilidad
ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES	-Diplomados, cursos , conferencias, seminarios y otros

## b) Tipos de procesos

TIPOS DE PROCESOS DE NEGOCIOS	PROCESOS
PROCESOS ESTRATÉGICOS	- Gestión de la calidad - Administración por procesos - Planificación estratégica - Gestión de marketing
PROCESOS DE DIRECCIÓN	- Gestión de la calidad - Administración por procesos - Planificación estratégica - Gestión de marketing
PROCESOS DE APOYO-SOPORTE	-Gestión de recursos humanos -Gestión de logística -Gestión de finanzas -Gestión de informática y tecnología
PROCESOS CLAVE	-Admisión y matriculas -Gestión académica -Títulos y grados -Posgrado -Asuntos académicos -Investigación -Bienestar universitario -Producción de bienes y servicios
PROCESOS INTERNOS	-Gestión de la calidad -Administración por procesos -Gestión estratégica -Gestión de recursos humanos -Gestión de logística y recursos -Gestión de finanzas -Gestión de informática y tecnología
PROCESOS EXTERNOS	-Gestión de marketing -Admisión y matriculas -Gestión académica -Asuntos académicos -Investigación -Bienestar universitario -Producción de bienes y servicios -Posgrado -Títulos y grados
PROCESOS DIRECTOS	-Admisión y matriculas -Gestión académica -Títulos y grados -Posgrado
PROCESOS INDIRECTOS	-Bienestar universitario -Asuntos académicos -Investigación - Producción de bienes y servicios

Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos

#### 4.2.3 Procesos críticos de éxito.

**Propósito:** Identificar los procesos claves de éxito para la universidad.

Los procesos clave de éxito, son procesos que impactan en las necesidades de los clientes y su satisfacción, y en los resultados de los objetivos estratégicos y operacionales de una empresa.

Tabla 28  
 Lista de procesos de la universidad  
**Primero: Lista de procesos**

NRO	PROCESOS	ACTIVIDADES
01	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD	Planificación de la calidad, sistema de gestión de la calidad y gestión de los estándares de calidad.
02	LICENCIAMIENTO Y ACREDITACION CALIDAD	Procesar y asegurar los requisitos de licenciamiento y acreditación de la calidad en forma permanente.
03	AUDITORÍA DE LA CALIDAD	Realización de auditorías, monitoreos, exámenes especiales de la gestión de calidad.
04	GERENCIA POR PROCESOS	Planeamiento de la administración pro procesos, organización y dirección de la gestión por procesos.
05	GESTION POR PROCESOS	Diseño de los procesos, ejecución de los procesos y medición y seguimiento de los procesos.
06	PLANEAMIENTO	Elaboración de los planes estratégicos y planes operativos.
07	GESTIÓN DEL PLANEAMIENTO	Ejecución de los planes tácticos y planes operativos.
08	INVESTIGACIÓN MERCADOS	Realización mercado laboral educativo, estudios de satisfacción del cliente y diseño de nuevos de productos y servicios
09	COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	Realización de planes de publicidad, marketing BTL, comunicación comercial digital, promociones de los productos.
10	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS	Búsqueda de nuevos clientes, gestión de la fuerza de ventas, ventas de los productos y visitas a mercados potenciales.
11	MARKETING DIGITAL	Gestión del marketing en las redes sociales y medios digitales.
12	RELACIONES PÚBLICAS	Comunicación interna y externa con los públicos, promover la imagen de la universidad y actividades de proyección empresarial.
13	ADMISIÓN DE ESTUDIANTES	Recepción de nuevos estudiantes, informes y base de datos.
14	MATRÍCULAS	Matriculas de nuevos alumnos, informe del sistema académico de la universidad y recepción de documentos.
15	CPREU	Atención de los estudiantes preuniversitarios, desarrollo de clases, sistema e reforzamiento control y registros de asistencia
16	PLANEAMIENTO Y GESTIÓN CURRICULAR	Elaboración ya actualización de los planes de estudios, sílabos, certificaciones progresivas, practicas pre profesionales y sistemas de enseñanza y aprendizaje.
17	PROGRAMACIÓN ACADÉMICA	Elaboración de los horarios, asignación de los cursos, asignación de los docentes y publicación de cronograma de estudios
18	GESTIÓN DE ATENCIÓN EN CLASES	Atención de informes a los estudiantes, implementación de las aulas, monitoreos de desarrollo de clases e informes.
19	GESTIÓN Y CONTROL DE EVALUACIONES	Programación de evaluaciones y exámenes, manejo de informes de evaluaciones de los estudiantes, control de registros y notas.
20	EGRESADOS	Base de datos de egresados, seguimiento a los egresados, informes de titulación y grados.
21	BACHILLER	Informe sobre tesis y graduación, recepción de tesis y documentos y programación de sustentación de tesis.
22	TÍTULO PROFESIONAL	Informe sobre requisitos de titulación, recepción de documentos de titulación y programación de exámenes de titulación.
23	PROGRAMA DE MAESTRÍA	Informes programa de maestría, captación de participantes maestría, recepción documentos de matrículas, desarrollo de clases y gestión de la graduación de maestría
24	PROGRAMA DE DOCTORADO	Informes programa de doctorado, captación de participantes de doctorado, recepción documentos de matrículas, desarrollo de clases y gestión de la graduación de doctorado
25	REGISTROS ACADÉMICOS	Emisión de actas de exámenes, registros de asistencia de alumnos y control de matrículas.

26	GESTION DE TÍTULOS, GRADOS Y DIPLOMADOS	Recepción de documentos para la expedición de grados y títulos y procesamiento de los diplomas de grados y títulos
27	EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS Y CONSTANCIAS	Tramites y expedición de certificados de estudios, constancia, diplomas, certificaciones
28	INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIONES	Creación e innovación de productos educativos, empresariales y sociales y su difusión.
29	PROYECTOS INSTITUCIONALES	Elaboración de proyectos, textos, manuales y otras publicaciones universitarias en ámbito educativo, empresarial y social
30	GESTIÓN DEL DESARROLLO Y CAPACITACION	Elaborar programas de capacitación, formación entrenamiento y actualizaciones a los docentes, personal administrativo y comunidad en general
31	SALÚD Y CENTRO MEDICO	Atención médica a los docentes, personal administrativo y estudiantes y elaboración planes de prevención de la salud
32	TUTORÍA Y CONSEJERÍA	Brindar orientación, asesoría, aconsejamiento y guía a los estudiantes en su formación profesional, personal y social.
33	SERVICIO SOCIAL	Desarrollo de actividades sociales de apoyo y asesoría económica para los caso especiales y según las necesidades de la universidad
34	RECREACIÓN Y CULTURA	Desarrollo de actividades de deporte, música, folklore, concursos, poesía y otras actividades de cultura y recreación.
35	BIBLIOTECA E INFORMACION	Manejo del sistema de información virtual y físico de libros y publicaciones, el sistema de información y desarrollo de los servicios a atención en biblioteca a los estudiantes y docentes
36	GESTION DEL EMPREDIMIENTO Y EMPRESA	Elaboración de planes de negocios, gestionar planes de negocios, organización de ferias empresariales y productivas, asesorías empresariales, y participación en la comunidad.
37	GESTION DE EVENTOS EDUCATIVOS	Programación de cursos, seminarios, talleres, conferencias internas y externas en materia educativa, tecnología, empresarial social, etc.
38	IDIOMAS	Programa cursos de idiomas para graduación y titulación de los estuantes y curso de idiomas para la comunidad.
39	SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL	Elaborar los perfiles de puestos vacantes, análisis de puestos, publicación de convocatorias, selección de personal y formalización de los contratos de trabajo.
40	RELACIONES LABORALES	Gestionar la legislación laboral sobre los derechos y obligaciones de la institución y trabajadores en materia de trabajo.
41	DESARROLLO DE PERSONAL	Elaboración de programas de capacitación y formación interna para el personal de la universidad.
42	GESTIÓN DE COMPRAS	Gestionar las compras mediante cotizaciones, negociaciones y adquisiciones de los materiales para la universidad.
43	DISTRIBUCIÓN E INVENTARIOS	Asignar los materiales y equipos a cada una de las áreas y procesos y llevar el control e inventarios de los materiales.
44	MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	Desarrollar el plan mantenimiento de los recursos materiales de la universidad, infraestructura, ambientes, equipos y otros.
45	FINANCIAMIENTO E INVERSIONES	Búsqueda de información de información de financiamiento y estudios de inversión
46	CONTABILIDAD	Manejo y control de la información económica en forma contable, manejo de la documentación contables y gestión de la tributación, y realización de auditoria internas económicas y financieras
47	TESORERÍA	Manejo de los recursos financieros físico, programación y asignación de los recurso monetarios.
48	TECNOLOGÍA E INFORMACION	Manejo del sistema de información virtual de la universidad y automatización de los procesos y procedimientos de trabajo administrativo y académico.
49	INTELIGENCIA Y BASE DE DATOS	Gestión de la base datos en general de la universidad; matriculas, estudiantes, docentes, personal administrativo. Gestión del sistema de información de inteligencia para la toma de decisiones empresariales y organizacionales de la universidad.
50	MANTENIMIENTO TECNICO	Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de cómputo y tecnologías de la universidad.



## Segundo: Elección de procesos-priorización de procesos

### a) Cuadro de objetivos

OBJETIVOS DEL PROCESO	
1	Satisfacción del cliente
2	Diferenciación del negocio
3	Desempeño superior
4	Calidad del producto
5	Calidad de gestión del servicio

### b) Cuadro de impacto del proceso y repercusión en el cliente

NIVEL DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Alto	10 puntos
Medio	5 puntos
Bajo	1 punto

### c) Criterios selección de procesos clave

Tabla 29

*Criterios de selección de procesos clave*

1.- Puntaje máximo		<b>500</b>
Impacto el proceso: Puntaje máximo	<b>50</b>	
Impacto en el cliente: Puntaje máximo	<b>10</b>	
2.- Puntaje Media:		<b>250</b>
Impacto el proceso: Puntaje máximo	<b>25</b>	
Impacto en el cliente: Puntaje máximo	<b>10</b>	
3.- Para la selección del proceso clave, se tomara como línea de base el 70% del puntaje máximo		<b>350</b>
Los procesos seleccionados como proceso clave son partir del puntaje 350.		

Tabla 30

*Matriz de objetivos estratégicos de impacto*

**Tercero : Matriz de objetivos estratégicos-impacto en el proceso y repercusión en el cliente**

	PROCESOS DE NEGOCIOS	O B J E T I V O	O B J E T I V O	O B J E T I V O	O B J E T I V O	O B J E T I V O	Impacto del proceso	Repercusión en el cliente	Total
		1	2	3	4	5			
01	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	10	5	10	10	10	45	10	450
02	LICENCIAMIENTO Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD	10	5	10	10	10	45	10	450
03	AUDITORÍA CALIDAD	5	1	5	5	5	21	5	105
04	GERENCIA POR PROCESOS	10	10	10	10	10	50	10	500
05	GESTIÓN POR PROCESOS	10	10	10	10	10	50	10	500
06	PLANEAMIENTO	5	5	5	5	5	25	5	125
07	GESTIÓN DEL PLANEAMIENTO	5	5	5	5	5	25	5	125
08	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	10	5	5	5	5	30	5	150
09	COMUNICACIÓN Y PROMOCION	5	5	5	5	5	25	5	125
10	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS	10	5	5	5	10	35	10	350
11	MARKETING DIGITAL	10	10	10	5	10	45	10	450
12	RELACIONES PÚBLICAS	5	5	5	5	10	30	5	150
13	ADMISIÓN DE ESTUDIANTES	5	5	5	5	10	30	5	150
14	MATRÍCULAS	5	5	5	5	10	30	5	150
15	CEPRE	10	5	5	10	10	40	10	400
16	PLANEAMIENTO Y GESTIÓN CURRICULAR	10	10	10	10	5	45	10	450
17	PROGRAMACION ACADÉMICA	10	5	5	10	5	35	10	350
18	GESTIÓN DE ATENCIÓN EN CLASES	10	10	10	10	10	50	10	500
19	GESTIÓN DE CONTROL DE EVALUACIONES	5	1	5	5	10	26	5	150
20	EGRESADOS	5	5	5	5	5	25	5	125
21	BACHILLER	10	5	5	10	10	40	5	200
22	TÍTULO PROFESIONAL	10	5	10	10	10	45	5	220
23	PROGRAMA DE MAESTRÍA	10	5	5	10	10	40	5	200

24	PROGRAMA DE DOCTORADO	10	5	5	10	10	40	5	200
25	REGISTROS ACADÉMICOS	10	1	5	5	5	26	5	130
26	GESTIÓN TÍTULOS, GRADOS Y DIPLOMADOS	10	5	5	5	10	35	5	175
27	EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS Y CONSTANCIAS	5	1	5	5	10	26	10	260
28	INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES	5	5	5	5	5	25	5	125
29	PROYECTOS INSTITUCIONALES	5	5	5	5	5	25	5	125
30	GESTIÓN DEL DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	5	5	5	5	5	25	5	125
31	SALÚD Y CENTRO MÉDICO	10	1	1	5	10	27	5	135
32	TUTORÍA Y CONSEJERÍA	5	5	5	5	5	25	10	250
33	SERVICIO SOCIAL	5	5	5	5	5	25	5	125
34	RECREACIÓN Y CULTURA	5	5	5	5	5	25	5	125
35	BIBLIOTECA INFORMACIÓN	10	5	5	10	10	40	10	400
36	GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y EMPRESA	5	5	5	5	5	25	5	125
37	GESTIÓN DE EVENTOS EDUCATIVOS	5	5	5	5	5	25	5	125
38	IDIOMAS	5	1	5	5	5	21	5	105
39	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	10	10	10	10	10	50	10	500
40	RELACIONES LABORALES	5	5	5	5	5	25	5	125
41	DESARROLLO DE PERSONAL	5	5	5	5	5	25	10	250
42	GESTIÓN DE COMPRAS	10	5	10	5	10	40	5	200
43	DISTRIBUCIÓN E INVENTARIOS	1	1	5	1	1	9	5	45
44	MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	10	5	5	5	10	35	5	175
45	FINANCIAMIENTO E INVERSIONES	1	1	1	5	5	13	5	85
46	CONTABILIDAD	1	1	1	1	1	5	5	25
47	TESORERÍA	1	1	1	1	1	5	5	25
48	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	10	10	10	10	10	50	5	250
49	INTELIGENCIA Y BASE DE DATOS	5	5	5	5	10	30	5	150
50	MANTENIMIENTO TÉCNICO	10	5	5	5	10	35	10	350

Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos

#### Cuarto: Identificación de procesos críticos de éxito

De acuerdo a la metodología anterior, se propone 13 procesos críticos éxito, que la universidad, debe priorizar en su gestión empresarial.

Tabla 31

*Procesos clave de éxito de la universidad*

NRO.	PROCESOS CLAVE	PUNTAJE
01	Gerencia por procesos	500
02	Gestión por procesos	500
03	Gestión de atención en clases	500
04	Selección y contratación de personal	500
05	Sistema de gestión de la calidad	450
06	Licenciamiento y acreditación calidad	450
07	Marketing digital	450
08	Planeamiento y gestión curricular	450
09	CPREU	400
10	Biblioteca e información	400
11	Mantenimiento técnico	400
12	Gestión comercial y ventas	350
13	Programación académica	350

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4. Mapa de Procesos

##### Propósito:

Definir el mapa de procesos para tener una visión general de la administración de la universidad basada en los procesos.

##### a) Actores del proceso

ACTORES	DESCRIPCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTUDIANTES</li> <li>- AUTORIDADES UNIVERSITARIAS</li> <li>- DOCENTES</li> <li>- PERSONAL ADMINISTRATIVO</li> <li>- SUNEDU</li> <li>- MINISTERIO DE EDUCACIÓN</li> <li>- PADRES DE FAMILIA</li> <li>- EMPRESAS PRIVADAS</li> <li>- INSTITUCIONES PÚBLICAS - GOBIERNO</li> </ul>	<p>Comprende todos los actores directos o indirectos que interactúan con las actividades de la gestión educativa de la universidad.</p> <p>-Actores directos: Estudiantes. Autoridades de la universidad, personal docente y administrativo, padres de familia y SUNEDU.</p> <p>-Actores indirectos: Empresas privadas, instituciones públicas, ministerio de educación y otras organizaciones sociales.</p>

##### b) Necesidades del cliente

CLIENTE	NECESIDADES
ESTUDIANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleabilidad</li> <li>- Prestigio e imagen</li> <li>- Competencias profesionales</li> <li>- Éxito profesional</li> </ul>

**c) Procesos (Macroprocesos)**

TIPOS DE PROCESOS	PROCESOS
PROCESOS ESTRATÉGICOS	Gestión de la calidad
	Administración por procesos
	Gestión estratégica
	Gestión de marketing
	Administración por procesos
PROCESOS CLAVE	Admisión y matriculas
	Gestión académica
	Títulos y grados
	Posgrado
	Asuntos académicos
	Investigación
	Bienestar universitario
	Producción de bienes y servicios
PROCESOS DE SOPORTE	Gestión de recursos humanos
	Gestión de finanzas
	Gestión de informática y sistemas
	Gestión de logística

Fuente: Elaboración propia

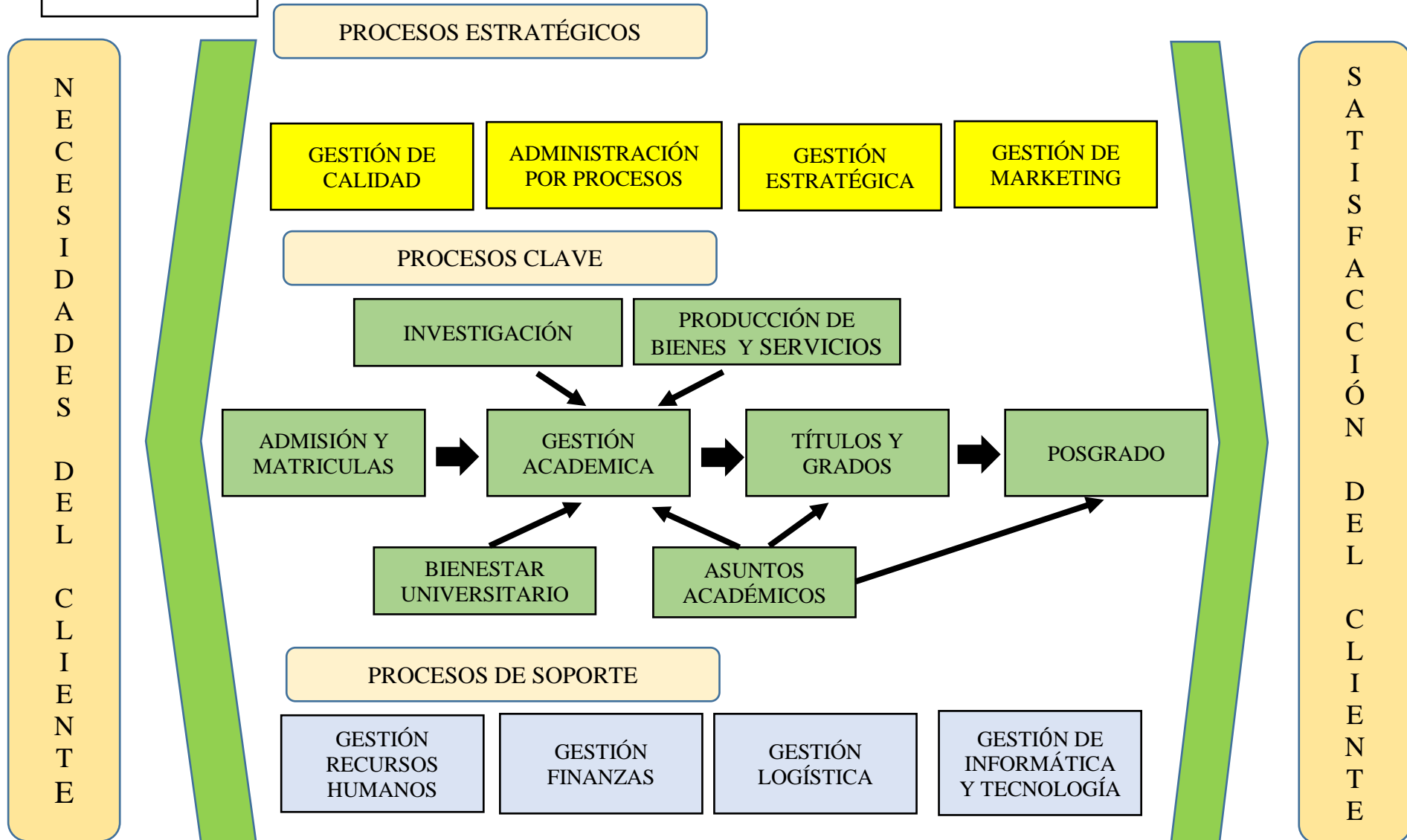
**d) Mapa de procesos**

El mapa de procesos permite ver como es el estilo de administración de la universidad bajo el modelo de procesos.

A continuación, se presenta el MAPA DE PROCESOS de la universidad a implantar.

# MAPA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD

Figura 22: Mapa procesos universidad



## 5. Descripción de Procesos.

### Propósito:

Es normalizar los procesos en forma técnica y operativa para determinar cómo funcionarían o cómo será el desempeño de los procesos.

### 5.1. Diagrama de procesos

#### a) Flujograma de procesos

Caso: procesos clave-directos

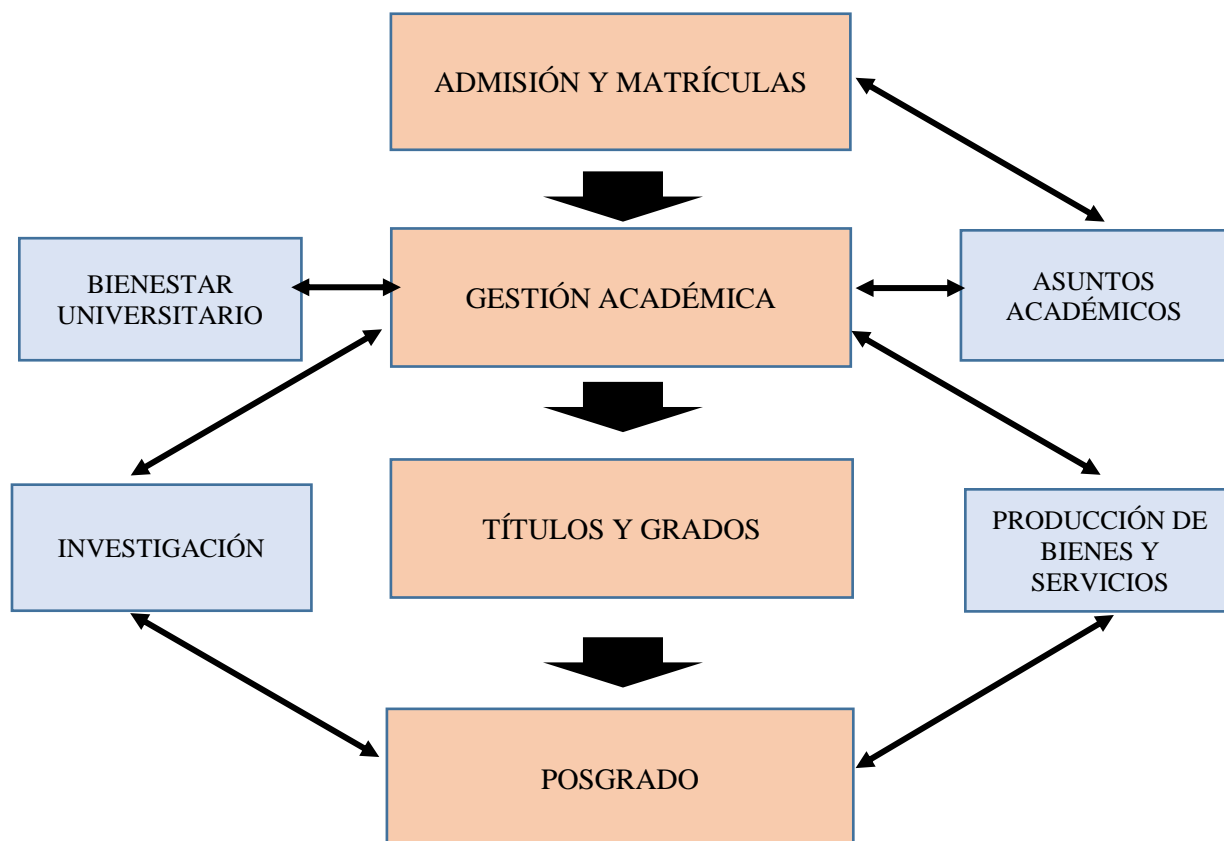


Figura 23. Flujograma de procesos, proceso clave de la universidad

#### c) Hoja de proceso

Caso: Procesos clave-directos

Tabla 32

*HOJA DE PROCESO. PROCESOS CLAVE DIRECTOS*

HOJA DE PROCESO		
<b>OBJETO:</b> Gestión de las actividades académicas y de formación profesional en el propósito de lograr la satisfacción plena de los clientes externos de la universidad (estudiantes de pregrado, participantes de posgrado y público en general de diplomados, cursos, conferencias y otros)		<b>ALCANCE:</b> Todas las actividades y procedimientos de la gestión académica de carreras profesionales de pregrado, posgrado, diplomados y otros eventos educativos.
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCION	EJECUTOR
<pre> graph TD     A[ADMISIÓN Y MATRÍCULAS] --&gt; B[GESTIÓN ACADÉMICA]     B --&gt; C[TÍTULOS Y GRADOS]     C --&gt; D[POSGRADO]           </pre>	Formaliza el proceso de matrículas para CPREU y estudiantes de pregrado conforme a las metas del proceso	DIRECTOR DE ADMISION Y MATRICULAS
	Desarrolla las actividades académicas de enseñanza-aprendizaje en las distintas carreras profesionales de acuerdo a los planes de estudio y sílabos, y en función el modelo educativo de la universidad	DECANO DE FACULTAD
	Planifica y ejecuta las actividades de graduación del bachiller y titulación de los estudiantes conforme a los requisitos y procedimientos correspondientes	DIRECTOR DE TITULOS Y GRADOS
	Captación de participantes a las especialidades de posgrado, desarrollo de la clases y programar las actividades de tesis y graduación.	DIRECTOR DE POS GRADO
<b>EMITE:</b> RESPONSABLE DE PROCESO	<b>REVIS:</b>	<b>APRUEBA:</b>

Fuente: Adaptado de José Fernández, Gestión por procesos



## 5.2. Descripción del proceso - Ficha de Proceso

La ficha de proceso, es un documento de soporte de la información del contenido y las características relevantes para la gestión y control de los procesos.

La ficha de proceso, tiene alcance para todos los macroprocesos y procesos de la universidad. Como ejemplo se tiene la ficha de procesos para los macroprocesos – procesos estratégicos:

### Caso: Procesos estratégicos

#### a) Proceso: Gestión de la calidad - Ficha de proceso

FICHA DE PROCESO					
1.- PROCESO:	GESTION DE LA CALIDAD				
2.- TIPO DE PROCESO:	ESTRATÉGICO	X	CLAVE		SOPORTE
3.- MACROPROCESO:	GESTION DE LA CALIDAD				
4.- PROCESO:					
5.- SUBPROCESO:					
6.- PROCESOS ASOCIADOS:	-Sistema de gestión de calidad -Licenciamiento y acreditación de la calidad -Auditoria de la calidad				
7.- PROPIETARIO:	Gerencia de la calidad				
8.- MISIÓN: Estandarizar la administración y gestión de la universidad con un sistema de gestión de la calidad					
9.- PROVEEDOR:	-Empresas con sistema de gestión de calidad. -Mercado laboral. -Libros y autores de gestión de la calidad				
10.- CLIENTE:	-Procesos Estratégicos -Procesos clave -Procesos de soporte De la universidad				
11.- ALCANCE					
COMIENZA		INCLUYE		TERMINA	
Sistema de gestión de la calidad		Licenciamiento y acreditación de la calidad		Auditoria de la calidad	
12.- INTERACCIÓN					
ENTRADA	PROVEEDOR	SALIDA		CLIENTE	
-Licenciamiento -Acreditación de la calidad -Necesidades educacionales del mercado -Mercado laboral	-SUNEDU - Empresas con sistema de gestión de calidad. -Mercado laboral. -Libros y autores de gestión de la calidad	-Autorización de Licenciamiento SUNEDU - Carreras profesionales con acreditación de sistema de calidad		- Procesos de la universidad - Estudiantes	
13.- MONITOREO: Semestral		14.- REGISTROS: Documentos de gestión de la calidad			
15.- VARIABLES DE CONTROL: -Sistema de gestión de la calidad -Planeamiento de localidad -Certificación de la calidad -Auditoria de la calidad		16.- INDICADOR: Calidad del producto y servicios			
		17.- PERIODICIDAD DEL INDICADOR: Anual			
18.- DESCRIPCION DEL PROCESO.		El proceso de gestión de la calidad comprende normar y estandarizar la administración y gestión de la universidad con sistema de gestión de calidad			

Figura 24 : Ficha de proceso, proceso gestión de la calidad

Fuente : Adaptado de Patricia Lucas, 2014 p. 46

## c) Proceso : Administración por procesos – Ficha de proceso

<b>FICHA DE PROCESO</b>					
<b>1.- PROCESO:</b>		<b>ADMINISTRACION POR PROCESOS</b>			
<b>2.- TIPO DE PROCESO:</b>		<b>ESTRATEGICO</b>	<b>X</b>	<b>CLAVE</b>	<b>SOPORTE</b>
<b>3.- MACROPROCESO:</b>		<b>ADMINISTRACION POR PROCESOS</b>			
<b>4.- PROCESO:</b>					
<b>5.- SUBPROCESO:</b>					
<b>6.- PROCESOS ASOCIADOS:</b>		-Gerencia por procesos -Gestión por procesos			
<b>7.- RESPONSABLE:</b>		GERENCIA DE ADMINISTRACION POR PROCESOS			
<b>8.- MISIÓN:</b> Diseñar y gestionar la teoría de la administración por procesos en la universidad					
<b>9.- PROVEEDOR:</b>		- Empresas con el enfoque de administración por procesos -Mercado laboral. -Libros y autores de la teoría de la administración por procesos			
<b>10.- CLIENTE:</b>		-Procesos estratégicos -Procesos clave -Procesos de soporte De la universidad			
<b>11.- ALCANCE</b>					
<b>COMIENZA</b>		<b>INCLUYE</b>		<b>TERMINA</b>	
Gerencia por procesos				Gestión por procesos	
<b>12.- INTERACCIÓN</b>					
<b>ENTRADA</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>SALIDA</b>		<b>CLIENTE</b>	
-Teoría de la administración por procesos -Mercado laboral	-Empresas con la teoría de la administración por procesos -Autores e investigadores de la administración por procesos	Implantación y ejecución de la teoría de la administración por procesos		-Procesos de la universidad -Estudiantes	
<b>13.- MONITOREO:</b> Trimestral		<b>14.- REGISTROS:</b> Documentación de la administración por procesos			
<b>15.- VARIABLES DE CONTROL:</b> -Gerencia por procesos -Sistema de organización por procesos -Cultura por procesos. -Diseño de procesos -Gestión por procesos -Mejora de procesos -Automatización de procesos		<b>16.- INDICADOR:</b> Diseño e implantación de la administración por procesos			
		<b>17.- PERIODICIDAD DEL INDICADOR:</b> Anual			
<b>18.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.</b>		El proceso de la administración por procesos comprende las actividades de diseño, gestión y mejora de los procesos en la ventaja competitiva.			

Figura 25: Ficha de proceso, proceso administración por procesos  
Fuente: Adaptado de Patricia Lucas, 2014 p. 46

## d) Proceso: Gestión estratégica- Ficha de proceso

FICHA DE PROCESO					
<b>1.- PROCESO:</b>	<b>GESTION ESTRATÉGICA</b>				
<b>2.- TIPO DE PROCESO:</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>X</b>	<b>CLAVE</b>	<b>SOPORTE</b>	
<b>3.- MACROPROCESO:</b>	<b>GESTIÓN ESTRATEGICA</b>				
<b>4.- PROCESO:</b>					
<b>5.- SUBPROCESO:</b>					
<b>6.- PROCESOS ASOCIADOS:</b>	-Innovación y cambio -Planeamiento -Gestión del planeamiento				
<b>7.- RESPONSABLE:</b>	DIRECCION DE GESTION ESTRATEGICA				
<b>8.- MISION:</b> Elaborar la planificación estratégica y operativa de la universidad y gestionar de forma constante la innovación y cambio empresarial y organizacional.					
<b>9.- PROVEEDOR:</b>	- Empresas con el modelo de gestión estratégica -Mercado laboral. -Libros y autores de gestión estratégica				
<b>10.- CLIENTE:</b>	-Procesos de la universidad				
<b>11.- ALCANCE</b>					
<b>COMIENZA</b>		<b>INCLUYE</b>		<b>TERMINA</b>	
Innovación y cambio		Planeamiento		Gestión de planeamiento	
<b>12.- INTERACCION</b>					
<b>ENTRADA</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>SALIDA</b>		<b>CLIENTE</b>	
-El modelo de gestión estratégica -Mercado laboral	-Empresas con modelo de gestión estratégica -Libros, autores y publicación de gestión estratégica	-La implantación de la gestión estratégica en la universidad		-La universidad y sus procesos	
<b>13.- MONITOREO:</b> -Mensual y anual			<b>14.- REGISTROS:</b> -Documento de planificación estratégica y operativa de la universidad		
<b>15.- VARIABLES DE CONTROL:</b> -Diagnósticos de mercado y organizacional -Planes estratégicos -Planes operativos -Innovación empresarial -cambio organizacional			<b>16.- INDICADOR:</b> Gestión de la innovación y cambio empresarial y organizacional		
			<b>17.- PERIODICIDAD DEL INDICADOR:</b> Mensual y anual		
<b>18.- DESCRIPCION DEL PROCESO.</b>			Proceso que elabora el plan estratégico, plan operativo y las acciones estratégicas de innovación y cambio en los productos y gestión del negocio.		

Figura 26: Ficha de proceso, proceso gestión estratégica

Fuente: Adaptado de Patricia Lucas, 2014 p. 46

## e) Proceso gestión de marketing. - Ficha de proceso

FICHA DE PROCESO					
<b>1.- PROCESO:</b>		<b>GESTIÓN DE MARKETING</b>			
<b>2.- TIPO DE PROCESO:</b>		<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>X</b>	<b>CLAVE</b>	<b>SOPORTE</b>
<b>3.- MACROPROCESO:</b>		GESTION DE MARKETING			
<b>4.- PROCESO:</b>					
<b>5.- SUBPROCESO:</b>					
<b>6.- PROCESOS ASOCIADOS:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigación de mercados</li> <li>-Comunicación y promoción</li> <li>-Gestión comercial y ventas</li> <li>-Marketing digital</li> <li>-Relaciones Publicas</li> </ul>			
<b>7.- PROPIETARIO:</b>		<b>GERENTE DE MARKETING</b>			
<b>8.- MISION:</b> Crear productos rentables y lograr el liderazgo de mercado de la universidad					
<b>9.- PROVEEDOR:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado laboral</li> <li>-Empresas con modelo de marketing exitoso</li> <li>-Libros, publicaciones y autores del marketing</li> </ul>			
<b>10.- CLIENTE:</b>		-La universidad y los procesos			
<b>11.- ALCANCE</b>					
<b>COMIENZA</b>		<b>INCLUYE</b>		<b>TERMINA</b>	
Investigación de mercados		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación y promoción</li> <li>-Gestión comercial y ventas</li> <li>-Marketing digital</li> </ul>		-Relaciones Publicas	
<b>12.- INTERACCION</b>					
<b>ENTRADA</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>SALIDA</b>		<b>CLIENTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría y práctica del marketing</li> <li>- Mercado laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresas con modelo de marketing exitoso</li> <li>-Libros, publicaciones y autores del marketing</li> </ul>				
<b>13.- MONITOREO:</b> Mensual y anual		<b>14.- REGISTROS:</b> -Planes de marketing, reportes de informes de gestión del marketing y estadísticas			
<b>15.- VARIABLES DE CONTROL:</b>		<b>16.- INDICADOR:</b> Satisfacción del cliente			
		<b>17.- PERIODICIDAD DEL INDICADOR:</b> Mensual y anual			
<b>18.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.</b>		Proceso que realiza investigaciones de mercados, promoción de productos, estrategias de marketing, marketing operacional, marketing digital para lograr productos de éxito en el mercado.			

Figura 27: Ficha de proceso, proceso gestión de marketing

Fuente: Adaptado de Patricia Lucas, 2014 p. 46

### 5.3. Límites, elementos y recursos del proceso

#### Propósito:

Definir la estructura de funcionamiento de los procesos.

#### Caso: Procesos clave

#### a) Elementos del proceso

#### Diagrama SIPOC.

Herramienta para identificar los elementos del proceso

Tabla 33

Diagrama SIPOC

NRO.	ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
01	PROVEEDOR (SUPPLIER)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno- SUNEDU</li> <li>- Ministerio de Educación</li> <li>- Empresas privadas</li> </ul>
02	ENTRADAS (INPUTS)	<p><b>1.- RECURSOS HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoridades universitarias</li> <li>-Personal administrativo</li> <li>-Docentes</li> <li>-Personal de servicios</li> </ul> <p><b>2.- RECURSOS MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Edificio e instalaciones</li> <li>-Aulas</li> <li>-Laboratorios</li> <li>-Equipos de computo</li> <li>-Multimedia</li> <li>- Oficinas</li> <li>- Equipos de comunicación</li> <li>- Muebles</li> </ul> <p><b>3.- RECURSOS SISTEMAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico de la upa</li> <li>- Plan operativo</li> <li>- Plan de estudios</li> <li>- Sílabos</li> <li>- Sistema de aprendizaje y enseñanza</li> </ul> <p><b>4.-RECURSOS FINANCIEROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presupuesto financiero de costos y gastos</li> </ul>
03	PROCESO ( PROCESS)	<p><b>PROCESOS DIRECTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Admisión y matriculas</li> <li>- Gestión académica</li> <li>- Graduación y titulación</li> <li>- Posgrado</li> </ul> <p><b>PROCESOS INDIRECTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asuntos académicos</li> <li>- Servicios universitarios</li> <li>- Producción bienes y servicios</li> <li>- Investigación</li> </ul>
04	SALIDAS ( OUTPUTS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional</li> <li>- Maestría</li> <li>- Doctorado</li> </ul>
05	CLIENTE ( CUSTOMER)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudiantes</li> </ul>

Fuente: Adaptado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-SIPOC>

### Elementos del proceso:

Está dado por las fases del proceso de negocios: INPUT, OUTPUT Y PROCESO, tal como se muestra a continuación en el caso del proceso clave de la universidad.

Tabla 34  
*Elementos del proceso de la universidad*

INPUT	PROCESO	OUTPUT
<p style="text-align: center;"><b>ENTRADAS</b></p> <p>RECURSOS DEL PROCESO:</p> <p><b>1.- RECURSOS HUMANOS:</b> PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PERSONAL DOCENTE.</p> <p><b>2.- RECURSOS MATERIALES:</b> INFRAESTRUCTURA, AMBIENTES, MAQUINAS, EQUIPOS, MUEBLES Y OTROS RECURSOS.</p> <p><b>3.- RECURSOS SISTEMAS:</b> PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACION Y GESTION</p> <p><b>4.- RECURSOS FINANCIEROS:</b> PRESUPUESTO FINANCIERO</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES</b></p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     A[ADMISIÓN Y MATRICULAS] --&gt; B[GESTIÓN ACADÉMICA]     B --&gt; C[GRADUACIÓN Y TITULACIÓN]     C --&gt; D[TÍTULOS Y GRADOS]           </pre> </div>	<p style="text-align: center;"><b>SALIDAS</b></p> <p style="text-align: center;">TITULACIÓN Y GRADO DEL ESTUDIANTE</p>

### b) Límites del proceso

Esta determinado del producto que recibe del proveedor hasta el cliente quien recibe el producto del proceso.

**b.1. Límites de entrada: Producto del proveedor**

<b>PRODUCTO DEL PROVEEDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Normas legales de universidades</li> <li>-Normas administrativas-SUNEDU</li> <li>-Servicios de comunicaciones y servicios generales</li> <li>-Necesidades de profesión de pregrado y posgrado</li> </ul>

**b.2. Límites de salida: Cliente del proceso**

<b>CLIENTE DEL PROCESO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiante egresado de universidad</li> <li>- Bachiller o titulado profesional de universidad</li> <li>- Maestrías</li> </ul>

**c) Recursos del proceso clave**

Tabla 35

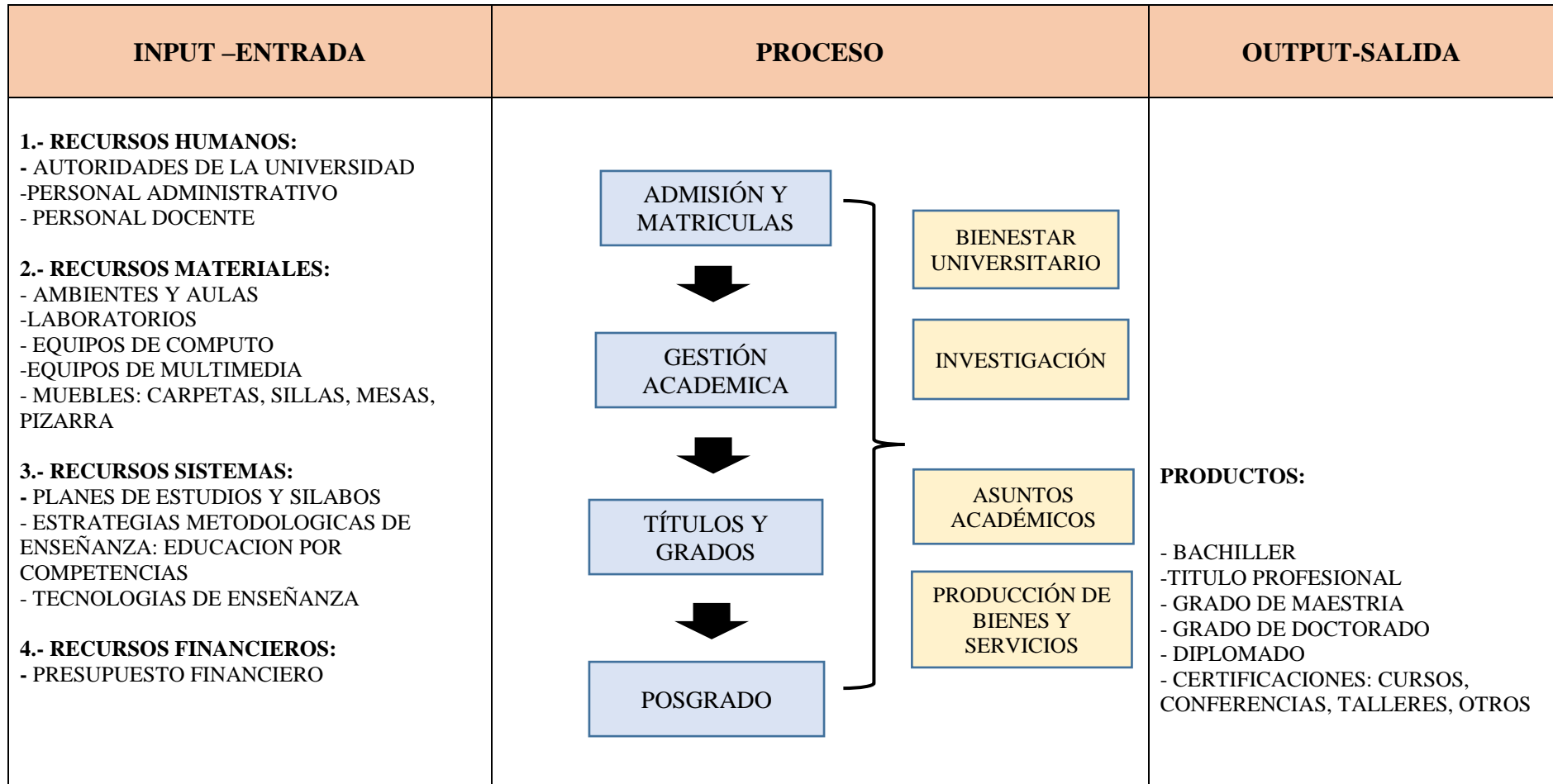
*Recursos del proceso-universidad*

<b>RECURSOS</b>	<b>DETALLE</b>
<b>1.- RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades de la universidad: rector, vicerrector, decanos, directores de escuela,</li> <li>-Personal administrativo: directivos y operativos de las áreas de logística, recursos humanos, facultades,</li> <li>- Personal docente: docentes con grado de doctorado y grado de maestría de las distintas especialidades</li> </ul>
<b>2.- RECURSOS MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ambientes y aulas</li> <li>-Laboratorios</li> <li>- Equipos de computo</li> <li>-Equipos de multimedia</li> <li>- Muebles: carpetas, sillas, mesas, pizarra</li> </ul>
<b>3.- RECURSOS SISTEMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planes de estudios y sílabos</li> <li>- Estrategias metodológicas de enseñanza: educación por competencias</li> <li>- Tecnologías de enseñanza</li> </ul>
<b>4.- RECURSOS FINANCIEROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presupuesto financiero</li> </ul>

**d) Generación input, output, proceso (concatenación de procesos)**

A continuación, se presenta como ejemplo la concatenación de procesos para los procesos clave.

**Figura 28**  
**Generación input, output, proceso (concatenación del proceso) : Proceso clave**



Fuente: Adaptado Fernández, J. Gestión por procesos



Figura 29.

e) Límites, elementos y recursos del proceso: proceso clave

INPUT		PROCESO	OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR		PRODUCTO	CLIENTE
NORMAS LEGALES DE UNIVERSIDADES	GOBIERNO Y MINISTERIO DE EDUCACIÓN	<pre> graph TD     A[ADMISIÓN Y MATRICULAS] --&gt; B[GESTIÓN ACADEMICA]     B --&gt; C[TÍTULOS Y GRADOS]     C --&gt; D[POSGRADO]     A --- E[BIENESTAR UNIVERSITARIO]     B --- F[INVESTIGACIÓN]     C --- G[ASUNTOS ACADÉMICOS]     D --- H[PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS]                     </pre>	TÍTULO PROFESIONAL	-ESTUDIANTE EGRESADO DE UNIVERSIDAD - BACHILLER O TITULADO PROFESIONAL DE UNIVERSIDAD - MAESTRISTAS
NORMAS ADMINISTRATIVAS	SUNEDU			
NORMAS ADMINISTRATIVAS	ORGANISMOS PÚBLICOS, MUNICIPALIDADES Y GOBIERNOS REGIONALES			
-SERVICIOS DE COMUNICACIONES Y SERVICIOS GENERALES	EMPRESAS PRIVADAS Y EMPRESAS PÚBLICAS			
-NECESIDADES DE PROFESION DE PREGRADO Y POSGRADO	- EGRESADOS. -BACHILLERES -MAESTRISTAS			
MEDIDAS				

Fuente: Adaptado Fernández, J. Gestión por procesos

#### 5.4. Matriz de Responsabilidades.

##### Propósito:

Identificar los responsables de procesos y su rol en la gestión del proceso.

##### Caso: Procesos clave

Tabla 36

Matriz de responsabilidades –ROI -1

ROI			DESCRIPCIÓN
R	RESPONSIBLE	RESPONSABLE	Quien realiza la tarea.
A	ACCOUNTABLE	QUIEN RINDE CUENTAS	Responsable que la tarea se realice y rinda cuentas sobre la ejecución.
C	CONSULTED	CONSULTADO	Posee información o capacidad para realizar la tarea. Se le informa y se le consulta información.
I	INFORMED	INFORMADO	Ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea.

Fuente: Adaptado de José Fernández, Gestión por procesos

##### Macroprocesos clave directos:

Matriz de responsabilidades –ROI

PROCESO/ ACTIVIDADES	DIRECTOR DE ADMISION Y MATRICULAS	DECANO FACULTAD	DIRECTOR DE TITULOS Y GRADOS	DIRECTOR DE POSGRADO
ADMISIÓN Y ATRICULAS	R			
GESTIÓN ACADÉMICA	I	R		
TÍTULOS Y GRADOS		C	R	
POSGRADO				R

Fuente: Adaptado de José Fernández, Gestión por procesos

#### 5.5. Interacciones de Procesos

##### Propósito:

Definir como los procesos interactúan con otros procesos y logra los objetivos en forma conjunta.

##### Caso: Procesos clave

El diseño de interacciones en la gestión por procesos es fundamental y sustancial, se refiere a la interacción de los procesos, ya sea nivel de macroprocesos, procesos y subprocesos.

A continuación, tenemos las siguientes interacciones de procesos para el caso de los procesos clave de la universidad:

- a) Matriz de interacciones del proceso clave.

**MATRIZ DE INTERACCIONES DEL PROCESO: PROCESOS CLAVE DE LA UNIVERSIDAD**

INPUT		PROCESO	OUTPUT	
DEL PROCESO	RECIBE PRODUCTO		ENTREGA PRODUCTO	AL PROCESO
GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS	-PROSPECTOS ESTUDIANTES.  -POSTULANTES	<pre> graph TD     A[ADMISIÓN Y MATRICULAS] --&gt; B[GESTIÓN ACADÉMICA]     B --&gt; C[TÍTULOS Y GRADOS]     C --&gt; D[POSGRADO]     A --- E[BIENESTAR UNIVERSITARIO]     B --- F[INVESTIGACIÓN]     C --- G[ASUNTOS ACADÉMICOS]     D --- H[PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS]                     </pre>	TÍTULO PROFESIONAL	MERCADO LABORAL

Figura 30. Matriz de interacciones de proceso clave  
 Fuente: Adaptación - José Fernández, Gestión por procesos

b) **Escenario de procesos.**

Matriz de interacciones que muestra la interacción del proceso gestión académica con los demás procesos. **CASO: PROCESO GESTIÓN ACADÉMICA**

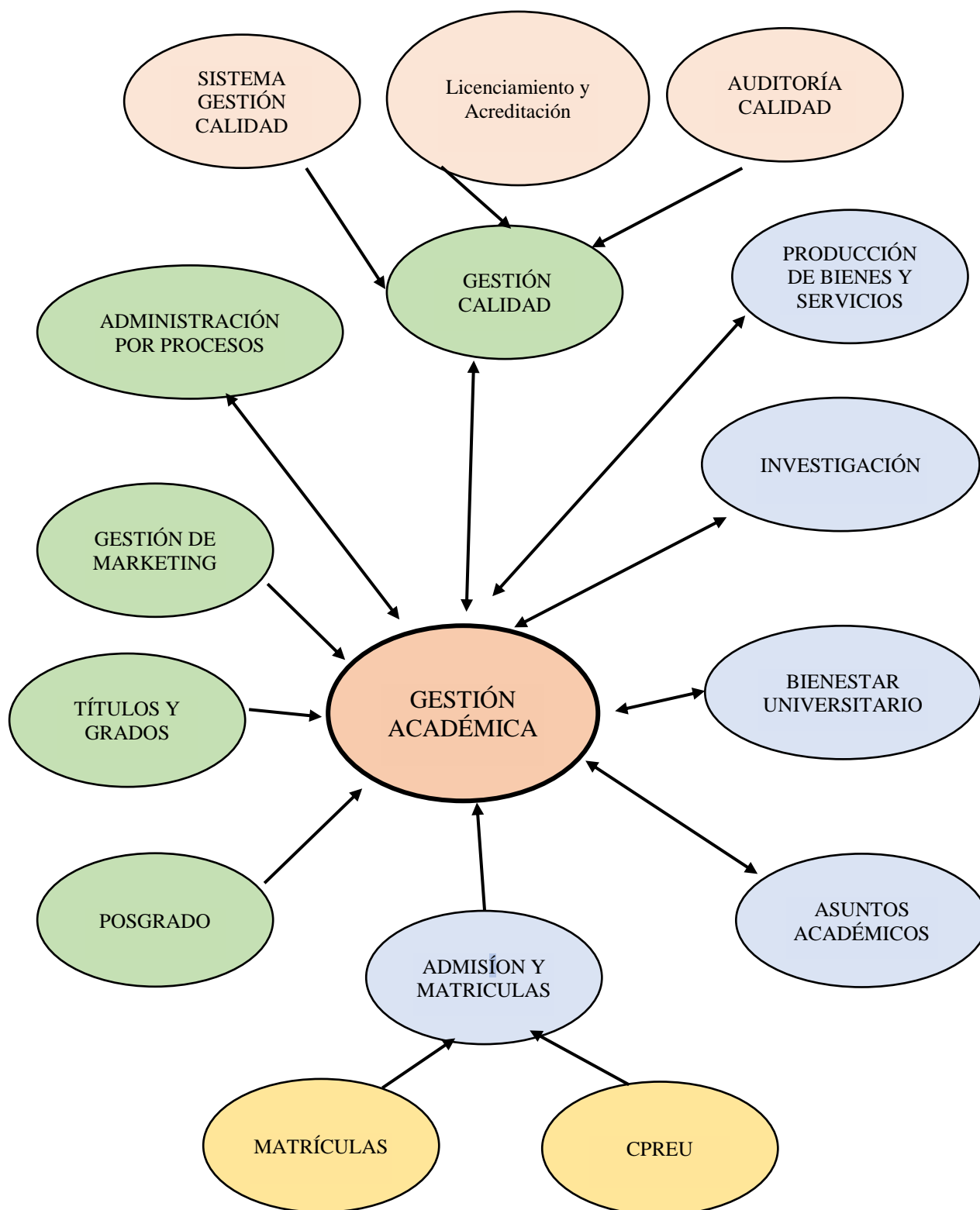


Figura 31. Escenario de proceso, proceso gestión académica.  
José Fernández, Gestión por procesos

## 6. Documentación de la Gestión por Procesos.

**Propósito:** Todo el sistema de gestión por procesos este normalizado y formalizado a través de la documentación.

### I. Documentación para identificación y descripción de procesos

a) **Hoja de despliegue de procesos.** Documento en la gestión por procesos que tiene por finalidad identificar, clasificar y establecer la secuencia de los procesos; macroprocesos, procesos y subprocesos.

b) **Hoja de proceso.** Documento que describe las actividades que se realizan para ejecutar un proceso. EL documento describe los pasos del proceso, el tiempo de cada una de las actividades, la simbología utilizada por actividad, un resumen del proceso (actividades y tiempos).

c) **Ficha de proceso.** Es un documento de soporte de la información del contenido y las características relevantes para la gestión y control del proceso. Documento que describe las actividades del proceso, los inputs, los outputs, método de control y recursos asociados

d) **Ficha de concatenación del proceso.** Este documento muestra la generación input, las actividades y output del proceso.

e) **Ficha de límites, elementos y recursos del proceso.** Documento que describe el inicio del proceso, desde que recibe el producto del proveedor del proceso hasta la salida del producto dirigido al cliente del proceso.

f) **Ficha matriz de responsabilidades.** Documento que asigna el propietario del proceso y su interacción con los procesos asociados o relacionados.

### II. Documentación para la medición y seguimiento de procesos

a) **Ficha de indicadores de procesos.** Documento para recoger de forma óptima y representativa, la información respecto a la ejecución del proceso y sus resultados. La formulación de la ficha de indicadores es mensual, se utilizara para comparar lo programado con lo ejecutado.

b) **Ficha de medición del proceso.** Documento para evaluar el proceso por el mismo equipo de proceso, mediante un examen de manera periódica del desempeño del proceso y sus resultados.

c) **Ficha de autoevaluación del proceso.** Documento para evaluar el proceso, por el mismo equipo de proceso del desempeño del proceso y sus resultados.

d) **Hoja de monitorización de resultados.** Documento para levantar información de los resultados de cada indicador y el objetivo que se persigue.

**NOTA:** Todos los documentos mencionados anteriormente, están diseñados y establecidos en cada una de las fases de la gestión por procesos, a implantar en la universidad.

## **7. Tecnología de Procesos**

Los procesos de negocios de la universidad tienen que automatizarse o digitalizarse y sus objetivos son los siguientes:

- a) Minimización de la gestión de costos.
- b) Reducción de la cantidad de errores
- c) Velocidad de los informes
- d) Seguimiento y monitoreo de la gestión.
- e) Gestión de resultados en tiempo real.
- f) Eliminación del papeleo.
- g) Atención al cliente el tiempo mínimo.
- h) Reducción de la burocracia.

### **7.1. Que procesos automatizar**

El problema es que procesos automatizar, la solución es considerar ciertas reglas:

#### **1. Procesos que no requieren automatización.**

- a) Procesos extremadamente simples.
- b) Procesos con mínima frecuencia de operatividad.
- c) Procesos de bajo impacto en los clientes.
- d) Procesos de bajo impacto en el éxito del negocio.

#### **2. Procesos que requieren de automatización**

- a) Procesos repetitivos u operacionales de forma constante.
- b) Procesos que originan errores y deficiencias en la gestión.
- c) Procesos burocráticos o lentos.
- d) Procesos de impacto en los clientes externos.
- e) Procesos de impacto en el éxito del negocio.
- f) Procesos diversificados o dispersos que requieren centralización.

#### **Cuadro: Propuesta de procesos para su automatización.**

A continuación, se presenta en cuadro de procesos a ser automatizados, procesos que cumple con las reglas, que procesos automatizar.

**TABLA: 37****CASO: PROCESOS CLAVE- AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS**

TIPOS DE PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS PROCESOS A AUTOMATIZAR		
	ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	MATRÍCULAS	Recepción documentos		
			Matriculas		
	GESTIÓN ACADÉMICA	CPREU	PLANEAMIENTO Y GESTIÓN CURRICULAR	Base de datos	
				Certificación progresiva	
				Practica preprofesionales	
				Convalidaciones	
				Programación de cursos y horarios	
				Registros y notas	
	TÍTULOS Y GRADOS	EGRESADOS	BACHILLER	Base de datos e informes	
				Seguimiento y control	
		TÍTULO PROFESIONAL	TÍTULO PROFESIONAL	Tesis	
				Graduación	
		POSGRADO	PROGRAMA DE MAESTRÍA	PROGRAMA DOCTORADO	Informes y recepción documentos
					Titulación
	PROGRAMA DOCTORADO		PROGRAMA DOCTORADO	Admisión y matriculas	
				Seguimiento y control	
	ASUNTOS ACADÉMICOS	REGISTROS ACADÉMICOS	REGISTROS ACADÉMICOS	Admisión y matriculas	
				Seguimiento y control	
		GESTIÓN DE TÍTULOS, GRADOS Y DIPLOMADOS	GESTIÓN DE TÍTULOS, GRADOS Y DIPLOMADOS	EXPEDICIÓN CERTIFICADOS Y CONSTANCIAS	Registros y actas de evaluación
					Registros y actas de asistencia
		BIENESTAR UNIVERSITARIO	SALUD Y CENTRO MÉDICO	TUTORÍA Y CONSEJERÍA	Informes y recepción documentos
					Tramites y expedición
	SERVICIO SOCIAL		BIBLIOTECA E INFORMACIÓN	IDIOMAS	Informes y recepción documentos
					Tramites y expedición
	BIBLIOTECA E INFORMACIÓN		IDIOMAS	IDIOMAS	Atención medica
					Atención de tutoría
	IDIOMAS	IDIOMAS	IDIOMAS	Seguimiento tutoría	
				Bolsa de trabajo	
IDIOMAS	IDIOMAS	IDIOMAS	Prestación del servicio		
			Matrículas y desarrollo		

## 7.2. Software para modelar y automatizar procesos

Para la presente propuesta de automatización de procesos, se ha elegido la herramienta BIZAGI, con sus dos fases:

a) BIZAGI MODELADOR DE PROCESOS, diagrama los procesos.



Figura 32. Bizagi Modelador de procesos

Fuente: [http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?ciclo\\_de\\_vida\\_de\\_los\\_procesos.htm](http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?ciclo_de_vida_de_los_procesos.htm)

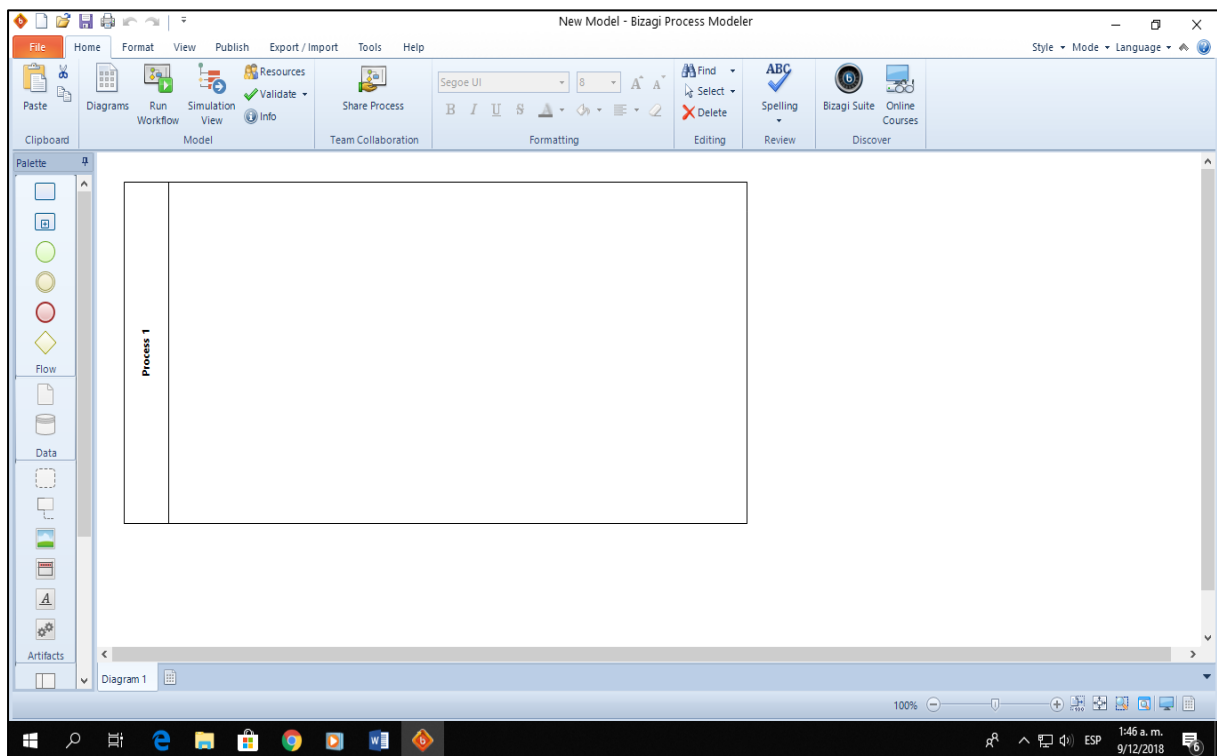
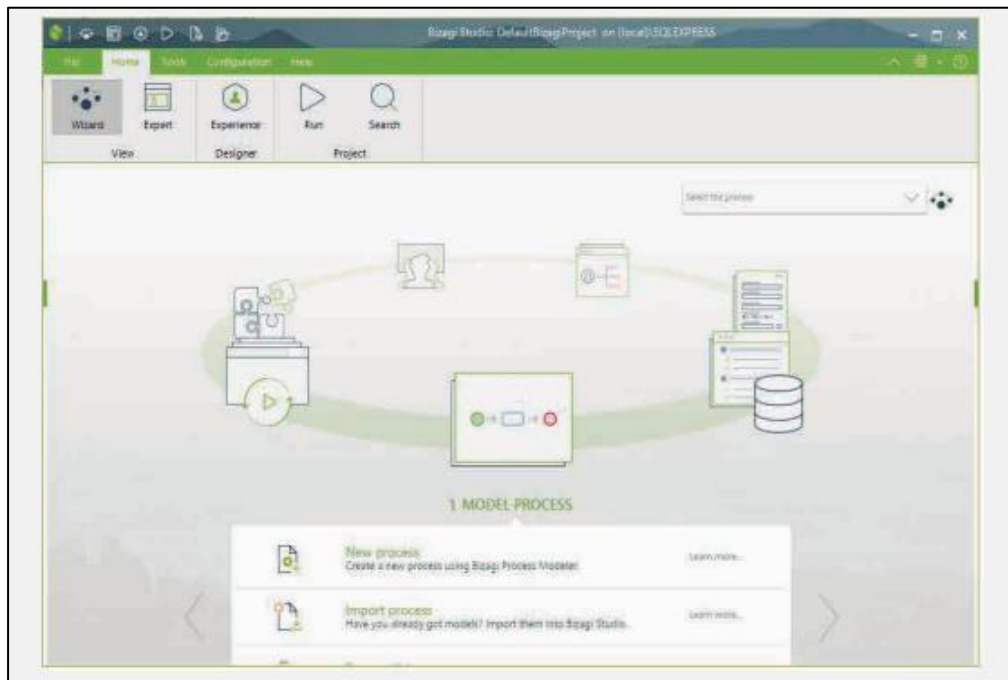


Figura 33: Bizagi modelador de procesos

Fuente: [http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?ciclo\\_de\\_vida\\_de\\_los\\_procesos.htm](http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?ciclo_de_vida_de_los_procesos.htm)



b)BIZAGI STUDIO, automatiza los procesos y documenta los procesos



Fuente:[http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?ciclo\\_de\\_vida\\_de\\_los\\_procesos.htm](http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?ciclo_de_vida_de_los_procesos.htm)

### Caso: Automatización de trámite títulos –modelamiento BIZAGI

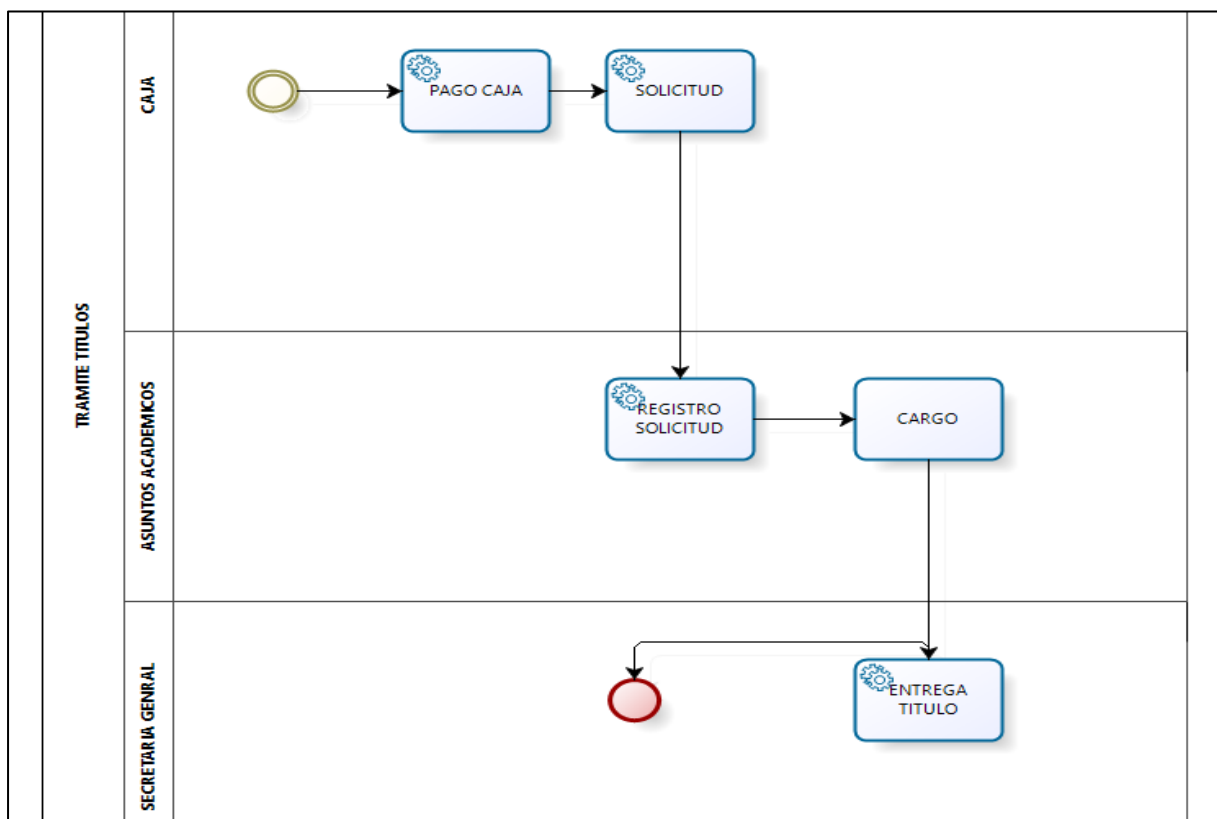


Figura 34: Bizagi Modelado de proceso títulos y grados.

## 8. Seguimiento y Medición de Procesos

El seguimiento y medición de los procesos, tienen como propósito evaluar la efectividad de los procesos, y disponer de información para la toma de decisiones para correcciones y mejoras de los procesos.

### a) Objetivos de la medición y seguimiento de procesos.

1. **Gestión del proceso.** Que todos los procesos de la universidad logren los resultados previstos.

2. **Información.** Obtener información de los resultados de la ejecución de los procesos para la toma de decisiones.

3. **La empresa bajo control.** Que la universidad y los procesos estén cumpliendo correctamente sus actividades y resultados.

4. **Satisfacción del cliente.** Verificar que los clientes internos y clientes externos logren satisfacción con los servicios que presta la universidad.

### b) Puntos clave de medición y seguimiento.

1. El funcionamiento del proceso.

2. El producto.

3. La satisfacción del cliente.

### c) Herramientas de seguimiento y medición de procesos.

Para la propuesta de la administración por procesos se ha considerado dos herramientas que se detalla en la tabla nro.37

NRO.	HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
01	Gestión de indicadores de procesos	Herramienta que mide y evalúa el desempeño y los resultados del proceso de forma cuantitativa
02	Auditoria interna de procesos	Herramienta para examinar y evaluar de forma documentada como evidencias el desempeño y resultados del proceso conforme a lo establecido
03	Autoevaluación de procesos	Herramienta que aplican los equipos de procesos , para la autoevaluación de la gestión de los procesos.

### d) Proceso de seguimiento y medición de la gestión por procesos

Descripción del proceso de seguimiento y medición de procesos

NRO.	FASES	DESCRIPCIÓN
01	OBJETIVOS DE LA MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO ↓	Evaluar y asegurar el desempeño efectivos de los procesos y la mejora de procesos
02	SELECCIÓN DE LA HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO ↓	Herramientas: Gestión de indicadores de procesos, auditoría interna de procesos,
03	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ↓	Recopilar información mediante técnicas de investigación; entrevistas, encuestas, observación, trabajo de campo, focus group y otros
04	ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACION ↓	Analizar, evaluar, examinar y verificar la información obtenida, y sistematizar en informes y reportes de resultados
05	TOMA DE DECISIONES	Tomar medidas de impulso de los resultados efectivos y mejoras y cambios en resultados no logrados.

Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos

A continuación, se presenta tres herramientas para la medición y seguimiento de procesos de la universidad.

- Gestión de indicadores de procesos
- Auditoría interna de procesos
- Autoevaluación de procesos

#### 8.1. Gestión de indicadores de procesos

Los indicadores de procesos son expresiones cuantitativas para medir y evaluar el desempeño de los procesos en su cumplimiento y resultados.

#### Herramientas para la gestión de indicadores de procesos

Para gestión por procesos mediante de indicadores de procesos, a continuación, se establece algunas herramientas de gestión de indicadores de procesos.

1. Tablero balanceado de indicadores de procesos.
2. Tabla de indicadores de procesos - resultados
3. Ficha de indicadores de procesos.
4. Tabla de medición de la eficacia del proceso.
- 5.- Ficha de medición del proceso.

A continuación, se presenta casos de cada herramienta de gestión de indicadores de procesos en la gestión por procesos de la universidad.

#### 1. Tablero balanceado de indicadores

Tabla 38

*Tablero de indicadores, macroprocesos estratégicos*

**TABLERO BALANCEADO DE INDICADORES DE PROCESOS: MACRO PROCESOS ESTRATÉGICOS**

<b>NRO.</b>	<b>MACROPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>PROYECTO</b>
01	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Gestionar la mejora continua de la calidad del producto, gestión de los servicios y procesos de negocios para la mayor competitividad de la universidad	Calidad del producto y servicio	95 %	Semestral/Anual	Implementar un Sistema de gestión de calidad
02	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	Gerencia de la universidad basada en la teoría de la administración por procesos para lograr ventaja competitiva.	Ventaja competitiva de la universidad	95%	Semestral/Anual	Implantación de la Teoría de la administración por procesos
03	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Desarrollar planes estratégicos y operativos con gestión permanente de innovación y cambio para ser una universidad visionaria.	Gestión de la planificación e innovación	98%	Semestral/Anual	Planeamiento estratégico y gestión de la innovación
04	GESTIÓN DE MARKETING	Diseñar productos y servicios de valor para el cliente y lograr el posicionamiento eficaz de la organización en el mercado laboral educacional.	Satisfacción del cliente y lealtad.	95 %	Mensual/Anual	Marketing orientado al mercado y orientador del mercado

Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos

Tabla 39

*Tablero de indicadores, macroprocesos clave*

**TABLERO BALANCEADO DE INDICADORES DE PROCESOS: MACROPROCESOS CLAVE**

<b>NRO.</b>	<b>MACROPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>PROYECTO</b>
01	ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	Lograr la formalización efectiva de matrículas de nuevos estudiantes	Matriculas de alumnos	95%	Trimestral/Anual	Plan de matrículas motivacional
02	GESTIÓN ACADÉMICA	Desarrollar procesos de enseñanza-aprendizaje con altos estándares de calidad y competitividad	Calidad de la enseñanza-aprendizaje	95%	Semestral/Anual	Gestión de innovación y cambio en el sistema educacional
03	TÍTULOS Y GRADOS	Lograr la graduación de bachiller y titulación profesional en forma efectiva y oportuna de los estudiantes egresados	Grados y títulos profesionales	95%	Semestral/Anual	Programa de graduación y titulación efectiva y rápida.
04	POSGRADO	Desarrollar altos estándares de calidad y competitividad en los programas de posgrado de maestría y doctorado	Calidad de la enseñanza-aprendizaje	95%	Semestral/Anual	Programa de posgrado competitivo e innovador.
05	ASUNTOS ACADÉMICOS	Gestionar en forma efectiva los servicios y procedimientos de los asuntos académicos con los procesos relacionados y con los clientes externos	Gestión de los servicios académicos prestados	100%	Trimestral/Anual	Plan de servicios académicos rápidos y flexibles
06	INVESTIGACIÓN	Crear, innovar y difundir trabajos de producción intelectual y emprendimiento en las materias académicas, empresariales, tecnológicas y humanísticas.	Creatividades intelectuales y empresariales	100%	Semestral	Plan de creatividad e iniciativas participativo y liberador
07	BIENESTAR UNIVERSITARIO	Gestionar en forma efectiva los programas de recreación, cultura, deportes, becas, orientación estudiantil, servicio social en pos del desarrollo profesional del estudiante.	Servicio social y educativo a los estudiantes	100%	Semestral/Anual	Programa de asesoramiento, asistencia y recreación personalizado y permanente.
08	PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	Crear y promover cursos, eventos y otros proyectos a fin de contribuir al desarrollo educativo profesional, desarrollo de las empresas y organizaciones y la rentabilidad de la universidad	Generación de ingresos económicos por productos complementarios	95%	Trimestral/Anual	Plan de eventos educativos actualizados y globalizados.

Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos

Tabla 40

*Tablero de indicadores, macroprocesos de soporte.*

**TABLERO BALANCEADO DE INDICADORES DE PROCESOS: MACROPROCESOS DE SOPORTE**

<b>NRO.</b>	<b>MACROPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>PROYECTO</b>
01	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Desarrollar potencial humano satisfactorio y satisfecho que contribuya a la calidad y competitividad de la universidad.	Potencial humano productivo y satisfecho	95%	Semestral/Anual	Plan de lealtad del potencial humano.
02	GESTIÓN DE LOGÍSTICA	Dotar de los recursos materiales en forma óptima para la gestión de cada una de áreas y procesos de la universidad.	Abastecimiento óptimo de los recursos materiales a los procesos	95%	Trimestral	Programa de recursos materiales justo a tiempo.
03	GESTIÓN DE FINANZAS	Desarrollar una administración efectiva y rentable de los recursos financieros de la universidad	Gestión rentable del capital financiero	95%	Semestral/Anual	Plan de administración eficaz de los recursos financieros
04	GESTIÓN DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	Gestionar los servicios de tecnología, informática y sistema de información de manera efectiva a las áreas y procesos de la universidad.	Digitalización de los procesos de negocios	95%	Semestral	Plan de digitalización de todos los procesos y virtualización total.

Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos

## 2. Tabla de indicadores de procesos y resultados

Tabla 41

*Tabla de indicadores de procesos y resultados*

NRO.	MACROPROCESOS	INDICADOR	META	RESULTADOS
01	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Calidad del producto y servicio	95 %	
02	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	Implantación y ventaja competitiva de la administración por procesos	95%	
03	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Gestión de la planificación e innovación	98%	
04	GESTIÓN DE MARKETING	Satisfacción del cliente y lealtad	95%	
05	ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	Matriculas de alumnos	95%	
06	GESTIÓN ACADÉMICA	Calidad de la enseñanza-aprendizaje	95%	
07	TÍTULOS Y GRADOS	Grados y títulos profesionales	95%	
08	POSGRADO	Calidad de la enseñanza-aprendizaje	95%	
09	ASUNTOS ACADÉMICOS	Gestión de los servicios académicos	100%	
10	INVESTIGACIÓN	Creatividades intelectuales y empresariales	95%	
11	BIENESTAR UNIVERSITARIO	Servicio social y educativo a los estudiantes	100%	
12	PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	Generación de ingresos económicos por productos complementarios	95%	
13	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Potencial humano productivo y satisfecho	95%	
14	GESTIÓN DE LOGÍSTICA	Abastecimiento óptimo de los recursos materiales a los procesos	95%	
15	GESTIÓN DE FINANZAS	Gestión rentable del capital financiero	95%	
16	GESTIÓN DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	Digitalización de los procesos de negocios	95%	

### 3. Ficha de indicadores.

#### Caso: Macroprocesos estratégicos

Una vez establecido los indicadores de los macroprocesos, se debe diseñar la ficha de indicadores.

A continuación, se tiene ficha de indicadores de los macroprocesos estratégicos:

#### a) FICHA DE INDICADOR: PROCESO GESTIÓN DE LA CALIDAD

Tabla 42

*Ficha de indicador proceso gestión de la calidad*

FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS			
1.- INDICADOR:	CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO		
2.- MACROPROCESO	GESTIÓN DE LA CALIDAD		
3.- PROCESO:			
4.- TIPÓ DE INDICADOR	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
		X	
5.- FUNDAMENTO	Indicador que mide la implantación los resultados de sistema de gestión de la calidad y su funcionamiento en cada uno de los procesos de la universidad para lograr productos y servicios de calidad		
6.- RESPONSABLE	DIRECCION DE LA CALIDAD		
7.- UNIDAD DE MEDIDA	%		
8.- FORMA DE CÁLCULO	Satisfacción del cliente por la calidad del producto		
			$\frac{\quad}{\quad} \times 100$
9.- LINEA BASE	90%	10.- META	100%
11.- FUENTE DE INFORMACIÓN	Documentos y reportes de gestión de la calidad de los procesos		
12.- PERIODO	Semestral/Anual		
13.- SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN			
AÑO-MES	PROGRAMADO	EJECUTADO	INDICADOR
ENERO			
FEBRERO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
GRAFICO			
14.- RANGO DE GESTION	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	>90%	90% AL 100%	<90%
15.- ANÁLISIS DE RESULTADOS			

Fuente : Adaptado de Patricia Lucas, 2014 p. 52



## b) FICHA DE INDICADOR: PROCESO ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Tabla 43

*Ficha de indicador proceso, administración de procesos.*

<b>FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS</b>			
<b>1.- INDICADOR:</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA DE LA UNIVERSIDAD</b>		
<b>2.- MACROPROCESO</b>	<b>ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS</b>		
<b>3.- PROCESO:</b>			
<b>4.- TIPO DE INDICADOR</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
			<b>X</b>
<b>5.- FUNDAMENTO</b>	Proceso que mide la implantación y la gestión la efectividad de la administración por procesos en la universidad		
<b>6.- RESPONSABLE</b>	<b>GERENCIA DE ADMINISTRACION POR PROCESOS</b>		
<b>7.- UNIDAD DE MEDIDA</b>	%		
<b>8.- FORMA DE CÁLCULO</b>	Satisfacción del cliente por los procesos		
	<hr/>		X 100
	Metas de la gestión por procesos		
<b>9.- LINEA BASE</b>	<b>90%</b>	<b>10.- META</b>	<b>100%</b>
<b>11.- FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	<b>Documentos y reportes de control de la gestión por procesos</b>		
<b>12.- PERIODO</b>	<b>Semestral/Anual</b>		
<b>13.- SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN</b>			
<b>AÑO-MES</b>	<b>PROGRAMADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>ENERO</b>			
<b>FEBRERO</b>			
<b>MARZO</b>			
<b>ABRIL</b>			
<b>MAYO</b>			
<b>JUNIO</b>			
<b>GRAFICO ESTADISTICO</b>			
<b>14.- RANGO DE GESTIÓN</b>	<b>BUENO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>DEFICIENTE</b>
	>90%	90% al 100%	<90%
<b>15.- ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>			

Fuente : Adaptado de Patricia Lucas, 2014 p. 52

c) **FICHA DE INDICADOR: PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Tabla 44

*Ficha de indicador, proceso gestión estratégica*

<b>FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS</b>			
<b>1.- INDICADOR:</b>			
<b>2.- MACROPROCESO</b>	<b>GESTION ESTRATEGICA</b>		
<b>3.- PROCESO:</b>			
<b>4.- TIPO DE INDICADOR</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
		X	
<b>5.- FUNDAMENTO</b>	Indicador que mide el diseño y aplicación de los planes estratégicos y la gestión de innovación y cambio empresarial		
<b>6.- RESPONSABLE</b>	GERENCIA ESTRATEGICA		
<b>7.- UNIDAD DE MEDIDA</b>	%		
<b>8.- FORMA DE CALCULO</b>	Resultados de la gestión estratégica e innovación		X 100
	Metas de gestión estratégica e innovación		
<b>9.- LINEA BASE</b>	<b>95%</b>	<b>10.- META</b>	<b>100%</b>
<b>11.- FUENTE DE INFORMACION</b>	Documento de plan estratégico de la universidad e informes y reportes de gestión estratégica		
<b>12.- PERIODO</b>	Semestral/Anual		
<b>13.- SEGUIMIENTO Y PRESENTACION</b>			
<b>AÑO-MES</b>	<b>PROGRAMADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>ENERO</b>			
<b>FEBRERO</b>			
<b>MARZO</b>			
<b>ABRIL</b>			
<b>MAYO</b>			
<b>JUNIO</b>			
<b>GRÁFICO</b>			
<b>14.- RANGO DE GESTIÓN</b>	<b>BUENO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>DEFICIENTE</b>
	>95%	90% al 95%	<90%
<b>15.- ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>			

Fuente : Adaptado de Patricia Lucas, 2014 p. 52

#### d) FICHA DE INDICADOR: PROCESO GESTIÓN DE MARKETING

Tabla 45

*Ficha de indicador, proceso gestión de marketing*

FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS			
1.- INDICADOR:	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y LEALTAD		
2.- MACROPROCESO	GESTIÓN DEMARKETING		
3.- PROCESO:			
4.- TIPÓ DE INDICADOR	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
		X	
5.- FUNDAMENTO	Indicador que mide los resultados la satisfacción del cliente por el producto y los servicio y el compromiso con la universidad		
6.- RESPONSABLE	GERENCIA DE MARKETING		
7.- UNIDAD DE MEDIDA	%		
8.- FORMA DE CÁLCULO	Satisfacción del cliente por el producto y servicio		X 100
	Metas de satisfacción y lealtad		
9.- LINEA BASE	95%	10.- META	100%
11.- FUENTE DE INFORMACIÓN	Plan de marketing e informes y reportes de satisfacción del cliente		
12.- PERIODO	Mensual/Anual		
13.- SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:			
AÑO-MES	PROGRAMADO	EJECUTADO	INDICADOR
ENERO			
FEBRERO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
GRÁFICO ESTADÍSTICO:			
14.- RANGO DE GESTION	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	>95%	95% al 100%	<95%
15.- ANÁLISIS DE RESULTADOS			

Fuente : Adaptado de Patricia Lucas, 2014 p. 52

#### 4. Tablero de comando de procesos.

Es una herramienta que comprende una síntesis de indicadores y medidas relevantes para la gestión de procesos.

Tabla 46  
 Tablero de comando, macroprocesos estratégicos

**TABLERO DE COMANDO: MACROPROCESOS ESTRATÉGICOS**

TIPO DE PROCESO	MACROPROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	PELIGRO	PRECAUCION	META	RESULTADO ACTUAL
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Gestionar la mejora continua de la calidad del producto, gestión de los servicios y procesos de negocios para la mayor competitividad de la universidad	Calidad del producto y servicio	<90%	90% al 94%	95%	
	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	Gerencia de la universidad basado en la teoría de la administración por procesos para lograr ventaja competitiva	Ventaja competitiva de la universidad	<90%	90% al 94%	95%	
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Desarrollar planes estratégicos y operativos con gestión permanente de innovación y cambio para ser una universidad visionaria.	Gestión de la planificación e innovación	<90%	90% al 94%	95%	
	GESTIÓN DE MARKETING	Diseñar productos y servicios de valor para el cliente y lograr el posicionamiento eficaz de la organización en el mercado educacional	Satisfacción del cliente y lealtad	<90%	90% al 94%	95%	

Fuente: Adaptado de José Fernández, gestión por procesos, p.

### 5) Ficha de medición del proceso.

#### CASO: PROCESO ADMISIÓN Y MATRÍCULAS

Tabla 47

*Ficha de medición del proceso, proceso de admisión y matriculas*

MEDICIÓN DE LA EFICACIA DEL PROCESO				
PROCESO: ADMISIÓN Y MATRÍCULAS		PERIODO:	TRIMESTRAL/ANUAL	
Nro.	INDICADOR EVALUADO	RESULTADO		
		META ESPERADO	RESULTADO OBTENIDO	CUMPLIDO
01	INFORMES AL POSTULANTE	100%	95%	
02	MATRÍCULAS FORMALIZADAS	95%	90%	
03	SATISFACCIÓN EN CLASES CPREU	95%	98%	X
04	FIDELIDAD DEL ESTUDIANTE	95%	95%	X
<b>PROMEDIO</b>		96.25%	94.5%	
<b>REFERENCIA:</b>		<b>REAL:</b>	<b>EFICACIA:</b>	<b>NO EFICACIA: X</b>
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LA EFICACIA DEL PROCESO</b>				

### 8.2. Auditoría interna de procesos

Herramienta de medición y seguimiento de procesos; sistemático, independiente y documentado, para obtener evidencias de la auditoría, acerca; de registros, hechos e información y así poder verificar y evaluar objetivamente el cumplimiento los requisitos de auditoría (políticas y procedimientos utilizados como referencia).

La auditoría significa un proceso tal como muestra la siguiente tabla:

Tabla 48

*Proceso de la auditoría de gestión por procesos.*

Nro. FASES	FASES	DESCRIPCIÓN
I	PLANIFICACIÓN	-Objetivos -Políticas de auditoría -Acciones -Cronograma -Presupuesto -Auditores -Procesos a auditar
II	PREPARACIÓN	-Reuniones preliminares de trabajo para llevar a cabo la auditoría -Preparación del material de trabajo de auditoría -Definir el plan de trabajo específico de inicio y termino de la auditoría y las actividades concretas
III	EJECUCIÓN	-Reuniones con los responsables y equipos de procesos a ser auditados. -Recogida de información -Análisis de la información -Sistematización de la información
IV	INFORME	-Redacción del informe de auditoría. -Aprobación de la auditoría -Difusión del informe de auditoría
V	MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	-Facilitar la toma de decisiones.-Impulsar el cambio y mejoras basado en la auditoría. - Patrón de mejoras de procesos.

Fuente: Elaboración propia

### 8.3. Autoevaluación de procesos.

La autoevaluación de procesos, es una herramienta de evaluación de la gestión por procesos, que los equipos de procesos deben realizar y así comparar con las auditorías y otras herramientas de monitoreo y medición de procesos. Esta herramienta es como un examen de conciencia del desempeño.

#### Caso: Ficha de autoevaluación proceso gestión de recursos humanos.

Tabla 49

*Ficha de autoevaluación de procesos, proceso de gestión de recursos humanos*

AUTOEVALUACIÓN PROCESO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		FECHA:			
<b>EQUIPO DE PROCESO.</b>					
<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.- SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL					
1.1.Convocatorias				3	
1.2 Selección e inducción				3	
2.- RELACIONES LABORALES					
2.1. Gestión y control					4
2.2 Planillas y pago					4
3.- DESARROLLO DE PERSONAL					
3.1 Capacitación y desarrollo				3	
3.2 Relaciones humanas				3	
3.3 Gestión de carreras				3	
				15	8
Total puntaje		23			
<b>COMENTARIOS</b>					
La calificación del proceso es de 23 puntos, calificado en el nivel de muy satisfactorio					
<b>PLAN DE ACCION</b>	<b>EJECUTOR</b>	<b>FECHA FIN</b>	<b>ESTADO %</b>	<b>EFICACIA %</b>	
<b>CALIFICACION:</b>					
1: NO SATISFACTORIO		2 : LIGERAMENTE SATISFACTORIO			
3: SATISFACTORIO		4 : MUY SATISFACTORIO			
7 = NO SATISFACTORIO		2-14 = LIGERAMENTE SATISFACTORIO			
15-21 = SATISFACTORIO		22-28 = MUY SATISFACTORIO			

Fuente: Adaptado de José Fernández, 2010.

### 9. Mejora de Procesos

Los procesos establecidos en una organización deben estar en constante mejoramiento por los factores de surgimientos; nuevas tecnologías, la competencia, necesidades cambiantes de los consumidores, incumplimiento de las metas de los procesos y otros factores, que la universidad debe implantar para manejar procesos de negocios efectivos.

## **Herramientas para la mejora de procesos**

Para el mejoramiento de procesos existen diversos enfoques, así tenemos los siguientes:

### **a) SIX SIGMA.**

Metodología de gerencia para la calidad, que provee a las empresas las herramientas para mejorar la capacidad de sus procesos de negocios, para alcanzar la perfección. La meta de seis sigma es llegar a un máximo de 3,4 “defectos” por millón de instancias (es casi decir “cero defectos”), entendiéndose como “defecto” cualquier instancia en que un producto o un servicio no logra cumplir los requerimientos del cliente.

### **b) FACERAP.**

Método ideado en Inglaterra en el campo de la manufactura. Herramienta para la mejora de procesos, identifica fallas con una ponderación y da una solución de acuerdo a la valoración.

Su aplicación consiste en:

- 1) Identifica y analiza los problemas de un área o de la empresa en general
- 2) Identifica los procesos que requiere mayor control
- 3) Registra las fallas de prioridad
- 4) Promueve las acciones correctivas necesarias.

A continuación, se presenta como ejemplo como aplicar el método del FACERAP para la mejora de procesos, como ejemplo, en algunos subprocessos.

Tabla 50

*Metodología de mejora de procesos con FACERAP*

**CASO : MEJORA DE PROCESOS CON FACERAP**

<b>F</b> <b>FALLA</b>	<b>A</b> <b>APARIENCIA</b>	<b>C</b> <b>CAUSA</b>	<b>E</b> <b>EFECTO</b>	<b>R</b> <b>RESPONSABLE</b>	<b>A</b> <b>ACCIÓN</b>	<b>P</b> <b>PREVENCIÓN</b>
Tiempo excesivo en mesa de partes	Reclamo del cliente	Sistema informático lento	Congestión en mesa de partes	Jefe de sistema informático	Revisión del sistema informático y su funcionamiento	Revisión preventiva del sistema informático
Tramites largo de documentos	Queja del cliente	Proceso burocrático de tramites	Acumulación de expedientes	Director de Asuntos Académicos	Tramite inmediato de documentos con apoyo de personal de otras áreas	Plan de mejora del proceso
Sistema de enseñanza-aprendizaje ineficaz	Insatisfacción del estudiante	Falta de Sistema de enseñanza-aprendizaje desactualizado	Profesionales con competencias deficientes	Director de Escuela profesional	Medidas correctivas de corto plazo	Plan de mejoramiento de la calidad educativa

Fuente: Adaptado de Fernández, J. Gestión por procesos



**a) Propuesta de modelo de mejora de procesos**

En la presentación investigación, se propone un enfoque general de mejora de procesos basado en diferentes propuestas de autores, publicaciones y experiencias de mejora de procesos y comprende las siguientes fases:

- a) Identificación y selección de procesos a mejorar
- b) Análisis de los procesos a mejorar
- c) Medición de los procesos a mejorar
- d) Mejora de los procesos.
- e) Evaluación y control de los procesos mejorados

**Apéndice 2: Matriz de operacionalización de variables**

**ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE  
LIMA-PERU- 2018**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>VARIABLE 1  ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS</b>	La administración por procesos, es una teoría de la ciencia de la administración que comprende una filosofía y cultura centrado en los procesos, el cliente y el trabajo en equipo al estilo de miniempresas.	1.Gerencia por procesos	1 -Gerencia de liderazgo -Gerencia participativa	<b>Tipo de Investigación</b> -Aplicada <b>Nivel de Investigación</b> -Descriptivo <b>-Diseño de la Investigación</b> - No experimental <b>Enfoque</b> - Cualitativo <b>Método</b> - Inductivo <b>Técnicas de Recolección de Información</b> -Análisis bibliográfico. -Análisis cualitativo. -Análisis documental. -Sondeo de percepciones. <b>Instrumentos</b> -Fichas bibliográficas. -Registros y expedientes. -Manuales y reglamentos. -Ficha de información documental. <b>Fuentes</b> -Universidades privadas de Lima-Perú. -Publicaciones medios Web. -Libros.
		2.Diseño organizacional	2. -Cultura organización por procesos -Sistema organizacional por procesos	
		3.Gestion por procesos	3. -Diseño de procesos -Mejora de procesos	
<b>VARIABLE 2  LA VENTAJA COMPETITIVA</b>	La ventaja competitiva significa, que las empresas logren dos niveles de comportamiento empresarial: Un desempeño superior o sobresaliente en la administración y gestión, y la diferenciación o exclusividad en los productos y servicios	1.Gestion de la diferenciación	1. -Exclusividad del producto -Exclusividad de la gestión	
		2. Gestión de la calidad del producto	2. -Satisfacción del cliente -Lealtad del cliente	
		3.Gestion del servicio al cliente	3. -Atención al cliente -Servicios al cliente	

### Apéndice 3: Matriz de Consistencia

#### MATRÍZ DE CONSISTENCIA

#### TÍTULO: ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA –PERÚ - 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES
<p><b>a) Problema principal</b> ¿Cómo debe ser la estrategia de los elementos de la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima - Perú 2018?</p> <p><b>b) Problemas secundarios</b> 1. ¿Cómo debe ser la estrategia del elemento de la gerencia en la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima? 2. ¿Cómo debe ser la estrategia del elemento del diseño organizacional en la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima? 3. ¿Cómo debe ser la estrategia del elemento de la gestión de los procesos en la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima?</p>	<p><b>a) Objetivo general</b> Diseñar la estrategia de los elementos de la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima - Perú 2018.</p> <p><b>b) Objetivos específicos</b> 1. Desarrollar la estrategia del elemento de la gerencia en la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima. 2. Elaborar la estrategia del elemento de diseño organizacional en la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima. 3. Formular la estrategia del elemento de la gestión en la administración por procesos, para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima.</p>	<p><b>a) Hipótesis General</b> El diseño de la estrategia de los elementos de la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima - Perú 2018.</p> <p><b>b) Hipótesis Específicas</b> 1. El desarrollo de la estrategia del elemento de la gerencia en la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima. 2. La elaboración de la estrategia del elemento del diseño organizacional en la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima. 3. La formulación de la estrategia del elemento de la gestión de la administración por procesos para su implantación, es una alternativa relevante en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima.</p>	<p><b>ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia por procesos</li> <li>- Diseño organizacional</li> <li>- Gestión por procesos</li> </ul> <p><b>VENTAJA COMPETITIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de diferenciación.</li> <li>- Gestión de la calidad del producto</li> <li>- Gestión del servicio al cliente</li> </ul>	<p><b>VARIABLE 1</b></p> <p><b>Administración por procesos</b></p> <p><b>VARIABLE 2</b></p> <p><b>Ventaja competitiva</b></p>

**Apéndice 4:****MODELO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN POR  
PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD****I. GENERALIDADES**

- 1.1. Presentación
- 1.2. Base normativa
- 1.3. Alcance
- 1.4. Vigencia
- 1.5. Finalidad
- 1.6. Objetivos del manual de procesos

**II. DE LA FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD**

- 2.1. Misión.
- 2.2. Visión
- 2.3. Principios
- 2.4. Valores
- 2.5. Estrategias generales

**CAPITULO I****DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS**

1. De los procesos.
2. De la estructura organizacional por procesos.
3. Mapa de procesos

**CAPITULO II****DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS.**

1. Puestos directivos de alta administración
2. Puestos directivos de administración intermedia.

**CAPITULO III****ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA POR PROCESOS****1. DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS**

- 1.1. Proceso de Gestión de la Calidad.
  - 1.1.1 Proceso de sistema de gestión de la calidad
  - 1.1.2 Proceso de licenciamiento y acreditación de la calidad
  - 1.1.3 Proceso de auditoría de calidad
- 1.2. Proceso de Gestión Estratégica.
  - 1.2.1. Proceso de innovación y cambio
  - 1.2.2. Proceso de planeamiento
  - 1.2.3. Proceso de gestión del planeamiento
- 1.3. Proceso de Administración por procesos.
  - 1.3.1. Proceso de gerencia por procesos
  - 1.3.2. Proceso de gestión por procesos
- 1.4. Proceso de Gestión de Marketing
  - 1.4.1. Proceso de investigación de mercados
  - 1.4.2. Proceso de comunicación y promoción
  - 1.4.3. Proceso de gestión comercial y ventas
  - 1.4.4. Proceso de marketing digital
  - 1.4.5. Proceso de relaciones públicas.

**2. DE LOS PROCESOS CLAVE****A. PROCESOS CLAVE DIRECTOS**

- 2.1. Proceso de Admisión y Matriculas.
  - 2.1.1. Proceso de admisión de estudiantes

- 2.1.2. Proceso matriculas
- 2.1.3. Proceso CPREU
- 2.2. Proceso de Gestión Académica.
  - 2.2.1. Proceso de planeamiento y gestión curricular
  - 2.2.2. Proceso de programación académica
  - 2.2.3. Proceso de gestión de atención en clases
  - 2.2.4. Proceso de gestión y control de evaluaciones
- 2.3. Proceso de Títulos y Grados.
  - 2.3.1. Proceso de egresados
  - 2.3.2. Proceso de Bachiller
  - 2.3.3. Proceso de título profesional
- 2.4. Proceso de Gestión de Posgrado
  - 2.4.1. Proceso de programa de maestría
  - 2.4.2. Proceso de programa de doctorado
- B. PROCESOS CLAVE INDIRECTOS.**
  - 2.5. Proceso de Asuntos Académicos
    - 2.5.1. Proceso de registros académicos
    - 2.5.2. Proceso de gestión de títulos, grados y diplomados
    - 2.5.3. Proceso de expedición de certificados y constancias
  - 2.6. Proceso de Investigación
    - 2.6.1. Proceso de investigación y publicaciones
    - 2.6.2. Proceso de proyectos institucionales
    - 2.6.3. Procesos de gestión del desarrollo y capacitación
  - 2.7. Proceso de Bienestar Universitario
    - 2.7.1. Proceso de salud y centro medico
    - 2.7.2. Proceso de tutoría y consejería
    - 2.7.3. Proceso de servicio social
    - 2.7.4. Proceso de biblioteca e información
  - 2.8. Proceso de Producción de bienes y servicios.
    - 2.8.1. Proceso de gestión del emprendimiento y empresa
    - 2.8.2 Proceso de gestión de eventos educativos
    - 2.8.3. Proceso de idiomas
- 3. DE LOS PROCESOS DE SOPORTE**
  - 3.1. Proceso de Gestión de Recursos Humanos.
    - 3.1.1. Proceso de selección y contratación de personal
    - 3.1.2. Proceso de relaciones laborales
    - 3.1.3. Proceso de desarrollo de personal
  - 3.2. Proceso de Gestión de Logística.
    - 3.2.1. Proceso de gestión de compras
    - 3.2.2. Proceso de distribución e inventarios
    - 3.2.3. Proceso de mantenimiento y servicios
  - 3.3. Proceso de Gestión Finanzas.
    - 3.3.1. Proceso de financiamiento e inversiones
    - 3.3.2. Proceso de contabilidad
    - 3.3.3. Proceso de tesorería
  - 3.4. Proceso de Gestión de Informática y Tecnología
    - 3.4.1 Proceso de tecnología e información
    - 3.4.2. Proceso de inteligencia y base de datos
    - 3.4.3. Proceso de mantenimiento y servicios.



## V.- DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

PROCESO : .....

### 4.1. FICHA DE PROCESO

FICHA DE PROCESO			
1.- PROCESO:			
2.- TIPO DE PROCESO:		ESTRATÉGICO	CLAVE
3.- MACROPROCESO:			
4.- PROCESO:			
5.- SUBPROCESO:			
6.- PROCESOS ASOCIADOS:			
7.- PROPIETARIO/RESPONSABLE:			
8.- MISIÓN:			
9.- PROVEEDOR:			
10.- CLIENTE:			
11.- ALCANCE			
COMIENZA	INCLUYE		TERMINA
12.- INTERACCION			
ENTRADA	PROVEEDOR	SALIDA	CLIENTE
13.- MONITOREO:		14.- REGISTROS:	
15.- VARIABLES DE CONTROL:		16.- INDICADOR:	
		17.- PERIODICIDAD DEL INDICADOR:	
18.- DESCRIPCION DEL PROCESO.			

### 4.2. DESCRIPCIÓN NARRATIVA

NRO.	ACTIVIDADES	ÁREAS
1		
2		
3		
4		
5		

### 4.3. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

ÁREA	ÁREA	ÁREA	ÁREA

**Apéndice 6:****FICHA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL**

<b>FICHA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL</b>		
<b>Universidad</b>		
Tipo de universidad		
Sociedad		
Fecha de creación		
Ubicación:		
Región		
Distrito		
Dirección		
<b>Documentos</b>	<b>Dispone</b>	
	<b>Si</b>	<b>No</b>
Plan estratégico		
Plan operativo		
Reglamento de organización y funciones		
Manual de organización y funciones		
Manual de procesos		
<b>Elementos de administración y procesos</b>	<b>Dispone</b>	
	<b>Si</b>	<b>No</b>
Estructura orgánica		
Organigrama		
Mapa de procesos		
Procesos		
Automatización de procesos		
<b>Teoría administrativa</b>	<b>Administración funcional</b>	<b>Administración por procesos</b>
<b>Ventajas competitivas</b>		
<b>Fecha:</b>		



**Apéndice 7:**

**Instrumento de sondeo de percepciones de competitividad de universidades privadas de Lima -2018**

**(7 criterios de ventaja competitiva)**

UNIVERSIDAD	Teoría de Administración		Ventajas competitivas							Puntaje
	Administración Funcional	Administracion por Procesos	1	2	3	4	5	6	7	
Universidad PUCP										
Universidad Pacifico										
Universidad de Lima										
Universidad ESAN										
Universidad UPC										
Universidad USIL										
Universidad Ricardo Palma										
Universidad Cayetano Heredia										
Universidad San Martín de Porres										
Universidad Garcilaso										
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>										
1	Plana docente									
2	Tecnología									
3	Marca de prestigio									
4	Infraestructura moderna									
5	Innovación									
6	Competitividad internacional									
7	Calidad educativa									
<b>CALIFICACIÓN</b>										
1	Muy bajo									
2	Bajo									
3	Regular									
4	Alto									
5	Excelente									

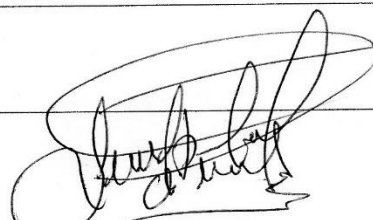
**Apéndice 8:****Instrumento de validación no experimental por juicio de expertos****ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS-  
UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

1.NOMBRE	
PROFESIÓN	
ESPECIALIDAD	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	
CARGO	
<b>ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA-PERÚ 2018</b>	
2. Considera importante la presente investigación como aporte al conocimiento.	
<b>EN BASE A UNA CALIFICACIÓN DE 1.0 A 20.0 EVALÚE:</b>	
3. Para su aplicación en la práctica el presente modelo de sondeo de percepciones propuesto:	
a) CLARIDAD: Está formulado con un lenguaje apropiado (0-5)	
b) COHERENCIA: Están relacionadas los criterios de calificación con la competitividad y ventajas competitivas de las universidades (0-5)	
c) METODOLOGÍA: La cantidad de criterios para la calificación de competitividad y ventajas competitivas de las universidades son las adecuadas (0-5)	
d) PERTINENCIA: Es útil y adecuado para la presente investigación.	
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	
4.COMENTARIO GENERAL	
5.OBSERVACIONES	
6.SUGERENCIAS	

## Apéndice 9:

## Formato de validación de expertos nro. 01

<b>INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS</b>	
<b>ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS- UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS</b>	
<b>1.NOMBRE</b>	HUMBERTO RAMIREZ HUASASQUICHE
<b>PROFESIÓN</b>	ING. INFORMÁTICA Y ELECTRÓNICA
<b>ESPECIALIDAD</b>	TECNÓLOGO EDUCATIVO Y TICS
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>	TECNÓLOGIA EDUCATIVA Y TICS
<b>CARGO</b>	TECNÓLOGO EDUCATIVO UNIVERSIDAD PERUANA CIENCIAS E INFORMATICA-CESCA
<b>ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA-PERÚ 2018</b>	
<b>2. Considera importante la presente investigación como aporte al conocimiento.</b>	<i>Es muy importante la investigación, aporta conocimiento.</i>
<b>EN BASE A UNA CALIFICACIÓN DE 1.0 A 20.0 EVALÚE:</b>	
<b>3. Para su aplicación en la práctica del presente modelo de sondeo de percepciones propuesto:</b>	
a)CLARIDAD: Está formulado con un lenguaje apropiado (0-5)	5
b)COHERENCIA: Están relacionadas los criterios de calificación con la competitividad y ventajas competitivas de las universidades (0-5)	4
c)METODOLOGÍA: La cantidad de criterios para la calificación de competitividad y ventajas competitivas de las universidades son las adecuadas (0-5)	3
d) PERTINENCIA: Es útil y adecuado para la presente investigación.	5
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	18
<b>4.COMENTARIO GENERAL</b>	
<b>5.OBSERVACIONES</b>	
<b>6.SUGERENCIAS</b>	

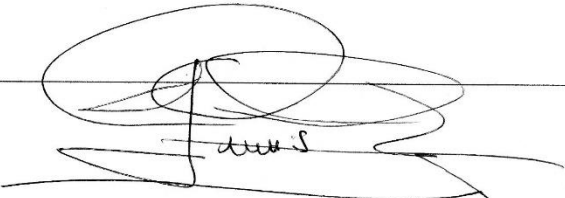


## Formato de validación de expertos nro. 02

<b>INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS</b>	
<b>ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS- UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS</b>	
<b>1.NOMBRE</b>	PAUL PAUCAR LLANOS
<b>PROFESIÓN</b>	MAG. ECONOMIA
<b>ESPECIALIDAD</b>	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y COMERCIO EXTERIOR
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>	INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA Y MERCADOS
<b>CARGO</b>	DOCENTE E INVESTIGADOR UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS
<b>ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA-PERÚ 2018</b>	
<b>2. Considera importante la presente investigación como aporte al conocimiento.</b>	Es muy importante esta investigación para la ciencia y la educación.
<b>EN BASE A UNA CALIFICACIÓN DE 1.0 A 20.0 EVALÚE:</b>	
<b>3. Para su aplicación en la práctica del presente modelo de sondeo de percepciones propuesto:</b>	
a)CLARIDAD: Está formulado con un lenguaje apropiado (0-5)	5
b)COHERENCIA: Están relacionadas los criterios de calificación con la competitividad y ventajas competitivas de las universidades (0-5)	5
c)METODOLOGÍA: La cantidad de criterios para la calificación de competitividad y ventajas competitivas de las universidades son las adecuadas (0-5)	4
d) PERTINENCIA: Es útil y adecuado para la presente investigación.	3
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	17
<b>4.COMENTARIO GENERAL</b>	
<b>5.OBSERVACIONES</b>	
<b>6.SUGERENCIAS</b>	



## Formato de validación de expertos nro. 03

<b>INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS</b>	
<b>ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS- UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS</b>	
<b>1.NOMBRE</b>	JOSE ABEL RUBIO SILVA
<b>PROFESIÓN</b>	MAG. ADMINISTRACIÓN EDUCACIÓN
<b>ESPECIALIDAD</b>	TECNOLOGÍA Y PLANEAMIENTO EDUCACIONAL
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>	INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA
<b>CARGO</b>	DIRECTOR ACADÉMICO UNIVERSIDAD PERUANA CIENCIAS E INFORMÁTICA-CESCA
<b>ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA-PERÚ 2018</b>	
<b>2. Considera importante la presente investigación como aporte al conocimiento.</b>	<i>Es importante para la investigación y el conocimiento</i>
<b>EN BASE A UNA CALIFICACIÓN DE 1.0 A 20.0 EVALÚE:</b>	
<b>3. Para su aplicación en la práctica del presente modelo de sondeo de percepciones propuesto:</b>	.
<b>a) CLARIDAD:</b> Está formulado con un lenguaje apropiado (0-5)	5
<b>b) COHERENCIA:</b> Están relacionadas los criterios de calificación con la competitividad y ventajas competitivas de las universidades (0-5)	4
<b>c) METODOLOGÍA:</b> La cantidad de criterios para la calificación de competitividad y ventajas competitivas de las universidades son las adecuadas (0-5)	4
<b>d) PERTINENCIA:</b> Es útil y adecuado para la presente investigación.	5
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	18
<b>4.COMENTARIO GENERAL</b>	
<b>5.OBSERVACIONES</b>	
<b>6.SUGERENCIAS</b>	
	

## Apéndice 10:

**Tabla de tabulación de datos-sondeo de percepciones competitividad de las universidades privadas de Lima**

SONDEO	1 PLANA DOCENTE										
	PUCP	UP	UL	UESA	UPC	USIL	URP	UCH	USMP	UIGV	
1	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	
2	5	5		5	4	5	4	4	4	3	
3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	
4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
6	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
7	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
8	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	
9	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	
10	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
11	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	
12	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	
13	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	
14	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	
15	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
16	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	
17	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	
18	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	
19	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	
20	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
	2 TECNOLOGIA										
1	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	
2	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	
3	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	
4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	
5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	
6	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	
7	5	5	4	5	5	3	3	4	3	3	
8	5	4	4	5	5	3	3	4	3	3	
9	5	5	4	5	5	3	3	4	3	3	
10	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	
11	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	
12	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	
13	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	
14	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	
15	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	
16	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	
17	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	
18	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	
19	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	
20	4	5	4	5	5	4	3	4	3	3	
	3 MARCA PRESTIGIOSA										
1	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	
2	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	
3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	
4	5	5	5	4	4	3	4	4	43	3	
5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	3	
6	5	5	5	5	4	3	4	4	3	3	
7	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	
8	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	

9		5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	
10		5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	
11		5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	
12		5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	
13		5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	
14		5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	
15		5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	
16		5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	
17		5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	
18		5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	
19		5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	
20		5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	
		<b>4 INFRAESTRUCTURA MODERNA</b>										
1		5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	
2		5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	
3		5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	
4		5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	
5		5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	
6		5	5	5	5	4	4	4	4	4		
7		5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
8		5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
9		5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	
10		5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	
11		5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	
12		5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	
13		5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	
14		5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	
15		5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	
16		5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	
17		5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	
18		5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
19		5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
20		5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
		<b>5 INNOVACION</b>										
1		4	5	4	5	4	3	3	5	3	3	
2		4	5	4	5	4	3	3	5	3	3	
3		4	5	4	5	3	3	3	5	3	3	
4		4	5	4	5	4	3	3	5	3	3	
5		4	5	4	5	4	3	3	5	3	3	
6		4	5	4	5	4	3	3	5	3	3	
7		4	5	4	5	4	3	3	5	3	3	
8		4	5	4	5	4	3	3	5	3	3	
9		4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	
10		4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	
11		4	5	4	5	3	3	3	4	3	3	
12		4	5	4	5	3	4	3	5	3	3	
13		4	5	4	5	3	4	3	5	4	3	
14		4	4	3	5	3	3	3	5	3	3	
15		4	4	3	5	4	3	3	5	3	3	
16		5	5	3	5	4	3	4	5	3	3	
17		5	5	4	5	4	3	4	5	3	3	
18		5	5	4	5	4	3	3	5	3	3	
19		4	5	4	5	4	3	3	5	3	3	
20		4	5	4	5	4	3	4	5	3	3	
		<b>6 COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL</b>										
1		3	4	4	4	3	3	2	4	2	2	
2		3	4	4	4	3	3	2	4	2	2	
3		3	4	4	4	3	3	2	4	2	2	

4		3	4	3	4	3	3	2	3	2	2	
5		3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	
6		3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	
7		3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	
8		3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	
9		3	4	3	4	3	2	2	4	2	2	
10		3	3	3	4	3	2	2	4	3	2	
11		3	3	3	4	3	2	2	4	3	2	
12		4	3	3	4	3	2	2	4	3	2	
13		4	3	3	4	3	2	2	4	2	2	
14		4	3	3	4	3	2	2	4	2	2	
15		4	3	3	4	3	2	2	4	2	2	
16		3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	
17		3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	
18		3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	
19		3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	
20		3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	
<b>7 CALIDAD EDUCATIVA-ENSEÑANZA</b>												
1		5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
2		5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
3		5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
4		5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
5		5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
6		5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
7		5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	
8		5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	
9		5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	
10		5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	
11		5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	
12		5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	
13		5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
14		5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	
15		5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	
16		5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	
17		5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	
18		5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	
19		5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	
20		5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	
<b>TOTAL</b>		<b>644</b>	<b>659</b>	<b>586</b>	<b>664</b>	<b>547</b>	<b>494</b>	<b>490</b>	<b>565</b>	<b>502</b>	<b>450</b>	
<b>PROMEDIO</b>		<b>4.60</b>	<b>4.71</b>	<b>4.19</b>	<b>4.74</b>	<b>3.91</b>	<b>3.53</b>	<b>3.50</b>	<b>4.04</b>	<b>3.59</b>	<b>3.21</b>	