UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL
06/9/16
OFICINA EJECUTIVA DE BIBLIOTECA Y PUBLICACIONES

TESIS

==========

"GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LOS SERVICIOS DE CALIDAD QUE PRESTA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, PERÚ, 2013"

==========

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

BALDOMERO LEON TAFUR

PUCALLPA – PERU

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO Nº 4

ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAGISTER

En la Sala de Grados de la Universidad Nacional de Ucayali siendo las 12 horas, del día 31 de MARZO de 2016, ante el **Jurado** de Tesis constituido por :

Dr. Pedro Julián Ormeño Carmona — Presidente

Dr. Juan José Palomino Ochoa — Secretario

Mg. Manuel Rocha Gonzales — Vocal

El aspirante al **GRADO DE MAGISTER o MAESTRO** en Gestión Pública

mención.....

Don(ña) Baldomero León Tafur,

Procedió al acto de Defensa:

a. Con la exposición de la tesis titulada:
"Gestión estratégica y su relación con los servicios de calidad que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú, 2013"

b. Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Magíster, teniendo presente los criterios siguientes:

a) Presentación personal
b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones
c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente
d) Dicción y dominio de escenario

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....
.....
.....
.....

obteniendo en consecuencia el Maestrista la **Nota** de 16 (Dieciséis)

Equivalente a Bueno, por lo que se recomienda .....

(aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las 13:40 horas del 31 de Marzo del 2016

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

Dedicatoria

Al sacrificio y apoyo incondicional de mis padres, personas importantes y trascendentes en mi proyecto de vida y con los que sigo compartiendo los grandes retos que en ella existen.

A mis hermanos, por el apoyo recibido durante todos estos años, compartir conmigo tiempos, fracasos, sueños e inquietudes y ayudarme a salir adelante en los momentos más adversos de mi vida, mi bien amada familia.

Agradecimiento

Mi eterno agradecimiento a Dios, por ser el dador de mi vida y por haberme dado la sabiduría necesaria para llevar a cabo esta investigación.

A mis maestros por sus sabias enseñanzas en mi complementación humana y científica.

A los docentes y estudiantes de la Universidad Nacional de Ucayali, que de muchas maneras apoyaron la consolidación de la presente investigación.

Al catedrático Jorge Luis Hilario Rivas, por el asesoramiento en la presente investigación.

A la Universidad Nacional de Ucayali, por la existencia de la Escuela de Posgrado, evidencia de que su objetivo es la excelencia de sus egresados.

Resumen

La presente tesis tuvo como problema principal saber si existe relación entre gestión estratégica y los servicios de calidad que presta la Universidad Nacional de Ucayali -UNU-, Perú, 2013. El objetivo fue determinar esta relación según la muestra de estudio. La hipótesis demostrada fue que existe relación entre gestión estratégica y los servicios de calidad que presta la Universidad Nacional de Ucayali. La investigación fue no experimental en su diseño correlacional; la muestra fue de 185 docentes e igual número de estudiantes y los instrumentos fueron dos cuestionarios con base en el Modelo de calidad del Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Universitaria. La principal conclusión fue que sí existe relación entre gestión estratégica y los servicios de calidad que presta la Universidad Nacional de Ucayali -UNU-, Perú, 2013.

Palabras claves: Gestión estratégica; servicios de calidad.

Abstract

This research had as main issue whether there is a relationship between strategic management and quality services provided by the Universidad National de Ucayali -UNU-, Peru, 2013. The objective was to determine the relationship according to the study sample. The hypothesis was proven that there is a relationship between strategic management and quality services provided by the Universidad National de Ucayali. The research was correlational not experimental in their design; The sample consisted of 185 teachers and an equal number of students and instruments were two questionnaires based on the model of the National Quality Assessment, Accreditation and Certification of Higher Education. The main conclusion was that there is a relationship between strategic management and quality services provided by the National University of Ucayali -UNU-, Peru, 2013.

Keywords: Strategic management; quality services.

Introducción

La Universidad peruana en general se ha sumergido decididamente en la intención de cambio y mejora que el sigo XXI exige, no de solo de la gestión, sino de sus docentes, del alumnado y de sus procesos administrativos y formativos, así como de todo aquello que contribuya con estos.

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal. En un organismo público debe considerar la dirección, las áreas de servicios y los de apoyo, para obtener el éxito de la organización.

En cuanto a la calidad de los servicios, el funcionamiento del Estado es tan bueno como la calidad de sus servidores públicos. Esta es, de cierta forma, la lógica detrás de las tantas veces demandada reforma del servicio civil. En una Universidad pública con mayor razón, porque se asume que esta institución es la lumbrera de la sociedad. Por ello la competencia de los servidores estatales, los procesos que determinan sus labores y los sistemas en que se desempeñan tienen un impacto directo en los niveles de corrupción, pobreza, confianza gubernamental y servicios básicos de los que dispone cualquier sociedad.

En tal sentido, sí existe, como se ha demostrado en esta investigación, una relación entre estas variables; es decir, si a mejor gestión estratégica, mejor calidad de servicios.

De este modo, el desarrollo capitular del presente estudio es:

Capítulo I, con el PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, en el que se describe la situación problemática con respecto la gestión estratégica y la calidad de los servicios que presta la Universidad Nacional de Ucayali, se presentan antecedentes, se detallan teorías básicas y enfoques sobre el tema se formula el problema de investigación y se proponen los objetivos correspondientes, además de presentar la Operacionalización de las variables.

Capítulo II, de los MATERIALES Y MÉTODOS, en el que se presentan los materiales utilizados en la investigación, definiciones conceptuales y los procesos que se siguieron en la realización de la investigación para demostrarlas, y además, lograr los objetivos.

Capítulo III, se presenta los RESULTADOS, en su aspecto descriptivo, lo que llevó a lograr los objetivos y a demostrar las hipótesis de la investigación.

Capítulo IV, contiene la DISCUSIÓN DE RESULTADOS, que detalla el proceso de análisis e interpretación de los resultados, además, las conclusiones que se infirieron de los resultados obtenidos; también se presentan las sugerencias respectivas.

Tabla de contenido

Dedicatoria iii

Agradecimiento iv

Resumen v

Abstract vi

Introducción vii

Lista de cuadros xii

Lista de figuras xiii

CAPÍTULO I 1

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 1

a) Descripción del problema 1

b) Formulación del problema. 4

- Problema general. 4
- Problemas específicos 4

c) Objetivos 4

- Objetivo general. 4
- Objetivos específicos. 5

d) Hipótesis 5

- Hipótesis general. 5
- Hipótesis secundarias. 5

e) Variables 6

f) Justificación e importancia. 14

g) Viabilidad. 15

h) Limitaciones. 15

CAPÍTULO II **16**

MARCO TEÓRICO **16**

a) Antecedentes. 16

- Internacionales. 16
- Nacionales. 20
- Regionales. 25

b) Bases teóricas. 27

- Enfoque de reingeniería. 27
- Enfoque de la calidad total. 29
- Teoría del planeamiento educativo. 45
- Teoría del desarrollo organizacional. 47
- Gestión estratégica. 53
- Dimensiones de la gestión estratégica. 54
- Servicios de calidad. 63
- Dimensiones de servicios de calidad. 63

c) Definiciones conceptuales. 66

d) Bases epistémicos. 70

CAPÍTULO III **72**

MARCO METODOLÓGICO **72**

a) Tipo y nivel de investigación. 72

- Tipo de investigación. 72
- Nivel de investigación. 72

b) Diseño y esquema de la investigación. 73

c) Población y muestra. 74

- Población. 74

- Muestra. 74

d) Instrumentos de recolección de datos. 75

e) Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos. 76

- Mecanismos para el procesamiento y presentación de datos. 76

- Mecanismos para el análisis e interpretación de resultados. 76

CAPÍTULO IV 77

RESULTADOS 77

a) Resultados del trabajo de campo con aplicación estadística, mediante distribuciones de frecuencias, gráficos. 77

b) Prueba de hipótesis. 83

c) Discusión de los resultados. 85

CAPÍTULO V 90

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS 90

a) Conclusiones. 90

b) Sugerencias. 91

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA 92

ANEXOS 96

Anexo 1. Matriz de consistencia. 97

Anexo 2. Encuesta de investigación 1 98

Anexo 3. Encuesta de investigación 2. 101

Anexo 4. Resultados Gestión estratégica y Calidad de servicios. 106

Lista de cuadros

Cuadro 1. Operacionalización de la VI: Gestión estratégica. 6

Cuadro 2. Operacionalización de la VD: Calidad de servicio. 7

Cuadro 3. Requerimiento para moverse hacia la gestión de la calidad total. ... 37

Cuadro 4. Muestra. 74

Cuadro 5. Distribución de frecuencias: Gestión estratégica. 77

Cuadro 6. Distribución de frecuencias: Calidad de servicios que presta la UNU. 78

Cuadro 7. Gestión estratégica: Calidad de servicios que presta la UNU. 79

Cuadro 8. Gestión estratégica: Servicio de enseñanza aprendizaje. 80

Cuadro 9. Gestión estratégica: Servicio de infraestructura y equipamiento. 81

Cuadro 10. Gestión estratégica: Servicio de bienestar. 82

Cuadro 11. Pruebas de hipótesis chi-cuadrado. 84

Lista de figuras

Figura 1. Aspectos claves de la gestión de la calidad. 39

Figura 2. El ciclo de la calidad o rueda Deming 44

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

a) Descripción del problema.

En los últimos años de la década pasada y los primeros del nuevo milenio, varios acontecimientos de trascendencia histórica han transformado el paisaje social de la vida humana, el vertiginoso avance de la ciencia, la tecnología y la informática trajo consigo cambios sustanciales en el quehacer humano, específicamente la revolución de la tecnología de la información está teniendo una gran capacidad para penetrar en todo ámbito de la enseñanza-aprendizaje; y teniendo en cuenta que el sistema educativo realiza dos funciones muy importantes, en primer lugar la enseñanza-aprendizaje y en segundo lugar, la gestión educativa, ambas actividades muy delicadas y muy complejas, asumidas por el docente que no están preparados para cumplir las funciones administrativas, quienes poco o nada conocen sobre el manejo de recursos organizacionales y las funciones básicas de la administración científica, a esto se añade que el sistema educativo peruano requiere mejorar su calidad para formar profesionales de alto nivel a fin de afrontar los constantes cambios y brindar un servicio de calidad aplicando tecnologías y estrategias actualizadas.

Hoy una gestión, trata de un acontecimiento histórico, tan importante como lo fue la revolución industrial, inductor de discontinuidad en la base material de la economía, la sociedad y la

cultura esta nueva revolución se diferencia de las anteriores, entre otras cosas, porque se ha extendido por todo el planeta en menos de dos décadas, concretamente en los años de 1970 y 1990. En este entorno mutante, de mutua interacción entre sociedad y tecnología, se observa una demanda de educación superior sin precedentes acompañada de una gran diversificación de la misma; y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación tienen, para el desarrollo socio cultural y económico y para la construcción del futuro; reto para los cuales las nuevas generaciones deberán estar preparados con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales.

Este hecho motivó que en nuestro país se diera impulso a la educación superior, entre ellas las universidades, tanto de gestión pública como particular, para hacer frente a los grandes desafíos que se le presenta a nuestra comunidad y con la finalidad de emprender la transformación y renovación a fin de que la sociedad contemporánea actualmente sumida en una gran crisis de valores pueda trascender las consideraciones meramente económicas y asumir un mayor compromiso social mediante una educación superior de calidad.

Sin embargo, la calidad de servicios que presenta la universidad nacional de Ucayali, poco ha aportado para tener esta calificación en la educación que imparte, para crear la innovación, la ciencia y la tecnología, es decir sigue latente la anhelada aspiración de calidad de la enseñanza-aprendizaje, entendida la calidad como eficacia y productividad interna de la gestión de esta institución.

Por las razones expuestas y la masificación de las universidades, la educación superior no sólo preocupa a los estudiantes y egresados que suman miles, sino también a todas las entidades públicas y privadas empleadores de la mano de obra calificada, que consideran a las aludidas instituciones como centro de capacitación de profesionales de alto nivel y de producción de conocimientos y tecnología esenciales para mantener el ritmo de desarrollo económico y social de nuestra región.

Actualmente, estamos viviendo los momentos más críticos en la educación, es decir no se ha logrado revertir la baja calidad educativa lo cual ha desmejorado notablemente el prestigio y la acreditación de las universidades, la educación no es un servicio para una determinada clase de clientes, sino para todas las personas que tengan las aspiraciones de superación de lo contrario la idea de eficiencia está en base a la noción económica y otorga un sentido de enriquecimiento para los gestores. Estas aseveraciones están sustentadas en el informe de la UNESCO (1998), el cual es categórico al afirmar que el Perú se encuentra en los últimos lugares de los países de América en rendimiento de los alumnos.

Las universidades, son instituciones educativas destinadas para formar profesionales que en el futuro serán los que conducirán el desarrollo de nuestra ciudad, región y país, razón por la cual, muchos padres de familia hacen todo sacrificio para que sus hijos estudien.

Se requiere proyectos educativos basados en ocupaciones concretas de acuerdo a nuestra realidad, con tecnologías de la actualidad, porque en el futuro las instituciones que sobrevivan serán

aquellas que proporcionan mejores servicios de la valoración de los usuarios.

b) Formulación del problema.

- **Problema general.**

¿Existe relación entre gestión estratégica y los servicios de calidad que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú, 2013?

- **Problemas específicos.**

1. ¿Existe relación entre gestión estratégica y los servicios de enseñanza aprendizaje que brinda la Universidad Nacional de Ucayali?
2. ¿Existe relación entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de infraestructura y equipamiento que brinda la Universidad Nacional de Ucayali?
3. ¿Existe relación entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de bienestar que brinda la Universidad Nacional de Ucayali?

c) Objetivos.

- **Objetivo general.**

Establecer la relación entre gestión estratégica y calidad de los servicios que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú, 2013.

- **Objetivos específicos.**

1. Establecer la relación entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de enseñanza aprendizaje que brinda la Universidad Nacional de Ucayali.
2. Establecer la relación entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de infraestructura y equipamiento que brinda la Universidad Nacional de Ucayali.
3. Establecer la relación entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de bienestar que brinda la Universidad Nacional de Ucayali.

d) Hipótesis.

- **Hipótesis general.**

"Existe una relación significativa entre gestión estratégica y calidad de servicio que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú, 2013".

- **Hipótesis secundarias.**

1. "Existe relación significativa entre gestión estratégica y los servicios de enseñanza aprendizaje que brinda la Universidad Nacional de Ucayali".
2. "Existe relación significativa entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de infraestructura y equipamiento que brinda la Universidad Nacional de Ucayali".

3. "Existe relación significativa entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de bienestar que brinda la Universidad Nacional de Ucayali".

e) Variables.

Cuadro 1. Operacionalización de la VI: Gestión estratégica.

Dimensiones	Indicadores
Gestión de planeamiento	- Socialización entre todos sus integrantes el Plan Estratégico - Conocen el Plan Operativo Institucional de la Universidad. - El presupuesto para el presente año ha sido socializado. - Se Convoca a representantes de todos los estamentos para la elaboración de los documentos de gestión institucional. - Todos los integrantes de la institución participan en las mejoras que se imprimen al estatuto, reglamentos y demás normativa institucional. - Las mejoras que se imprimen al estatuto, reglamentos y demás normativa institucional se difunde entre todos los integrantes de la institución. - La currícula de cada Facultad es difundido entre todos los integrantes de estas unidades académicas. - Todos los integrantes de las facultades conocen sus planes estratégicos. - Todos los integrantes de las facultades conocen sus planes operativos.
Gestión académica	▪ Se promueve la mejora continua del currículo de las Facultades. ▪ Se promueve la mejora continua de los planes de estudio. ▪ Se propende a la capacitación permanente de los docentes de la Universidad. ▪ Se evalúa continuamente a los docentes de la Universidad. ▪ Se prevé la especialización del docente en la asignación de cursos. ▪ Se promueve el perfeccionamiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje que conduce el docente. ▪ Se vela por el desarrollo de la investigación formativa en todas las facultades. ▪ Se provee de tecnología adecuada para el desarrollo de los procesos de aprendizaje. ▪ Se provee de infraestructura adecuada para el desarrollo de los procesos de aprendizaje.

Gestión administrativa	▪ Se promueve un trámite documentario ágil. ▪ Se propende a una interacción alturada y correcta en el estamento administrativo. ▪ Se percibe que el personal que labora en la Universidad es el idóneo. ▪ Se promueve un clima institucional agradable. ▪ Se promueve el trabajo en equipos multidisciplinarios. ▪ Los niveles de coordinación entre docentes, administrativos, estudiantes y autoridades son elevados. ▪ Se manifiesta receptividad de sugerencias por parte de la gestión cuando son para la mejora institucional. ▪ Se percibe la existencia de políticas de reconocimiento por labor destacada a los integrantes de la Universidad Nacional de Ucayali. ▪ La Universidad se preocupa por el establecimiento de convenios provechosos para la institución. ▪ Se promueve la práctica de valores entre los integrantes de la Universidad Nacional de Ucayali.

Cuadro 2. Operacionalización de la VD: Calidad de servicio.

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Calidad de formación profesional	Enseñanza aprendizaje	▪ La carrera responde a la demanda social actual y proyección futura. ▪ Los perfiles del ingresante y del egresado guardan coherencia con los lineamientos del proyecto educativo. ▪ El perfil del ingresante se evalúa periódicamente y los resultados son utilizados para su mejora. ▪ El perfil del egresado se evalúa periódicamente y los resultados son utilizados para su mejora. ▪ El plan de estudios proporciona una sólida base científica y humanista, con conocimientos a desarrollar en las siguientes áreas: básica, formativa, especialidad, ciencias humanas, ciencias sociales y complementaria. ▪ El plan de estudios tiene un número de horas teóricas y prácticas que asegura el logro del perfil del egresado. ▪ El plan de estudios tiene una distribución de asignaturas o cursos, de teoría y de prácticas, orientada a profundizar el conocimiento y fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje. ▪ El plan de estudios vincula los procesos de enseñanza aprendizaje

		con los procesos de investigación, extensión universitaria y proyección social. ▪ El plan de estudios tiene una estructura flexible que permite al estudiante elegir un determinado número de créditos de asignaturas o cursos de su carrera u otras carreras, dentro o fuera de la Unidad Académica. ▪ El plan de estudios incorpora los resultados de la investigación realizada en la carrera. ▪ El plan de estudios se evalúa periódicamente para su actualización. ▪ Las prácticas pre-profesionales son supervisadas y referidas a su especialidad. ▪ La obtención del título profesional implica la realización de un trabajo de fin de carrera, donde se aplican los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos. ▪ Se aplican estrategias de enseñanza-aprendizaje de forma eficaz en el desarrollo de los contenidos de las asignaturas o cursos. ▪ Se utilizan estrategias didácticas para desarrollar la capacidad de investigación de los estudiantes. ▪ Los sílabos o programas temáticos se distribuyen y exponen oportunamente a los estudiantes. ▪ Se cumple con el contenido, objetivos o competencias de los sílabos. ▪ En las clases teóricas y prácticas el número de estudiantes es el adecuado para el tipo de asignatura o curso ▪ El sistema de tutoría al estudiante es eficaz. ▪ El sistema de evaluación del aprendizaje es eficaz y se aplica en cada tipo de actividad académica. ▪ El proceso de admisión a la carrera asegura que se cumple con el perfil del ingresante. ▪ La difusión del proceso de admisión es eficaz.

		▪ Los estudiantes conocen y cumplen las normas que rigen sus actividades universitarias. ▪ El número de ingresantes es coherente con la disponibilidad de recursos de la carrera ▪ Los estudiantes cuentan con programas de becas, movilidad académica, bolsas de trabajo, pasantías y estímulos que contribuyen a su mejor formación. ▪ El resultado de una prueba de conocimientos al final de la carrera es utilizado para la mejora del proyecto educativo. ▪ El sistema de seguimiento y evaluación del egresado es eficaz. ▪ El número de egresados por promoción de ingreso es el esperado. ▪ El tiempo de permanencia en la carrera por promoción de ingreso es el esperado. ▪ El tiempo transcurrido entre el egreso y la titulación es el esperado.
	Investigación	▪ El sistema de evaluación de la investigación es eficaz. ▪ El número de estudiantes que participan en proyectos de investigación es el esperado. ▪ Los sistemas de evaluación de la investigación y del aprendizaje se articulan para tener una evaluación integral del estudiante. ▪ Los sistemas de evaluación de la investigación información y comunicación, se articulan para tener una efectiva difusión de los proyectos y sus avances. ▪ Se realizan eventos donde se difunden y discuten, entre docentes, estudiantes y comunidad, las investigaciones relacionadas con la carrera. ▪ Los estudiantes publican los resultados de sus investigaciones en revistas de su especialidad indizadas a nivel internacional. ▪ Los estudiantes conocen y utilizan los procedimientos con los que adquieren sus derechos de propiedad intelectual

		sobre lo creado como resultado de investigación.
	Extensión universitaria y proyección social	▪ El sistema de evaluación de la extensión universitaria es eficaz. ▪ El sistema de evaluación de la proyección social es eficaz. ▪ El número de estudiantes que participan en proyectos de extensión universitaria es el esperado. ▪ El número de estudiantes que participan en proyectos de proyección social es el esperado. ▪ Los sistemas de evaluación de la extensión universitaria, de la proyección social y del aprendizaje, se articulan para tener una evaluación integral del estudiante. ▪ Los sistemas de evaluación de la extensión universitaria, proyección social, información y comunicación, se articulan para tener una efectiva difusión de los proyectos y sus avances. ▪ La producción de extensión universitaria y proyección social es difundida efectivamente dentro y fuera de la Universidad ▪ Los estudiantes conocen y utilizan los procedimientos con los que adquieren sus derechos de propiedad intelectual sobre lo creado como expresión artística o cultural.
Calidad de los servicios de apoyo a la formación profesional	Docentes	▪ El proceso de enseñanza-aprendizaje se realiza satisfactoriamente con el ratio estudiantes/docentes existente ▪ Las horas lectivas de los docentes guardan relación con las destinadas a la atención de estudiantes, investigación, extensión universitaria, proyección social y su perfeccionamiento continuo. ▪ La evaluación de la labor de enseñanza de los docentes para su mejora es continua. ▪ Los docentes tienen la formación especializada que demanda la carrera. ▪ Los docentes tienen la experiencia profesional que demanda la asignatura o curso que imparten.

		▪ Los docentes se actualizan continuamente en estrategias de enseñanza-aprendizaje a nivel universitario. ▪ Los docentes son evaluados en el dominio de tecnologías de información y comunicación. ▪ Los docentes son evaluados en el dominio de idiomas extranjeros ▪ La selección, evaluación y promoción de docentes se realiza con objetividad, transparencia y eficacia. ▪ El jurado evaluador que interviene en la selección, ratificación y promoción del docente tiene entre sus miembros pares académicos externos a la Universidad. ▪ Los docentes tienen el grado de doctor en su especialidad o el de la carrera. ▪ Los docentes publican los resultados de sus investigaciones en revistas de su especialidad indizadas a nivel internacional. ▪ Los docentes difunden su producción intelectual a través de libros que son utilizados en la carrera. ▪ Los docentes difunden su producción intelectual como ponentes en eventos nacionales e internacionales de su especialidad. ▪ Los docentes conocen y utilizan los procedimientos con los que adquieren sus derechos de propiedad intelectual sobre lo creado como resultado de investigación. ▪ El número de docentes que realizan labor de extensión universitaria y de proyección social es el requerido por la carrera. ▪ Los docentes difunden los resultados de su labor de extensión universitaria y de proyección social. ▪ Los docentes conocen y utilizan los procedimientos con los que adquieren sus derechos de propiedad intelectual sobre lo creado como expresión artística o cultural.

	Infraestructura y equipamiento	▪ Las instalaciones para la labor administrativa de la Unidad Académica tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios. ▪ Las instalaciones donde se da el servicio de biblioteca tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios. ▪ Las instalaciones donde se da el servicio de alimentación, atención médica, de psicología, pedagogía y asistencia social a estudiantes, tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios. ▪ Las instalaciones de la Universidad para la práctica de deportes, actividades culturales y esparcimiento tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios. ▪ Las instalaciones donde se realizan labor administrativa y de bienestar y su equipamiento tienen un programa implementado para su mantenimiento, renovación y ampliación. ▪ Las instalaciones para la enseñanza-aprendizaje tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios. ▪ Las instalaciones para reuniones con egresados tienen la comodidad, seguridad y equipamiento necesarios. ▪ Las instalaciones donde se realizan las actividades de investigación tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios. ▪ Las instalaciones donde se dan servicios de reprografía, venta de libros y útiles académicos, entre otros servicios complementarios a la labor educativa tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios. ▪ Las instalaciones donde se realizan las actividades de enseñanza – aprendizaje e investigación y su equipamiento tienen un programa implementado para su mantenimiento, renovación y ampliación.

		▪ Las instalaciones donde se realizan las actividades de extensión universitaria tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios. ▪ Las instalaciones donde se realizan las actividades de proyección social tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios. ▪ Las instalaciones donde se realizan las actividades de extensión universitaria y proyección social y su equipamiento tienen un programa implementado para su mantenimiento, renovación y ampliación.
	Bienestar	▪ El programa de alimentación a estudiantes de escasos recursos económicos es eficaz. ▪ El programa de atención médica primaria a estudiantes, docentes y personal administrativo es eficaz. ▪ El programa de atención psicológica para estudiantes es eficaz. ▪ El programa de atención pedagógica para estudiantes es eficaz. ▪ El programa de asistencia social para estudiantes es eficaz. ▪ El programa de deportes es el requerido por los estudiantes. ▪ El programa de esparcimiento es el requerido por los estudiantes. ▪ Los programas de bienestar son difundidos con eficacia dentro y fuera de la Universidad. ▪ La biblioteca tiene establecido un sistema de gestión eficaz.
	Recursos financieros	▪ El plan estratégico de la Unidad Académica que gestiona la carrera se encuentra financiado. ▪ La gestión administrativa de la carrera se encuentra financiada. ▪ El proceso de enseñanza-aprendizaje de la carrera se encuentra financiado. ▪ Los proyectos de investigación de la carrera se encuentran financiados. ▪ Los proyectos de extensión universitaria de la carrera se encuentran financiados. ▪ Los proyectos de proyección social de la carrera se encuentran financiados.

		▪ Los programas de bienestar en favor de los estamentos de la carrera se encuentran financiados. ▪ Los programas de ampliación, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos se encuentran financiados.
	Grupos de interés	▪ La carrera cuenta con un comité consultivo integrado por representantes de los principales grupos de interés. ▪ La carrera asegura la vinculación entre los grupos de interés y sus procesos.

f) Justificación e importancia.

En un marco en el que se pretende optimizar los procesos de mejora de la gestión estratégica y la calidad de los servicios, en vías del desarrollo de procesos óptimos que logren una mayor y mejor visibilidad de la Universidad Nacional de Ucayali, la presente investigación se justifica porque:

Significa un aporte científico sistémico y pertinente para el logro de un objetivo que se relacione con trabajos esencialmente de gestión estratégica y calidad de servicio universitario, pues se obtendrá información sobre el estado del arte en cuanto a las variables, permitiendo implementar políticas, de mejora institucional.

Además, es un aporte metodológico, pues los procesos desarrollados en el estudio podrán ser aplicados en otras realidades, con las adecuaciones propias de sus peculiaridades, pero con los mismos fines; además los instrumentos podrán emplearse en investigaciones similares.

Constituye también un aporte social en la sede donde se desarrollará la investigación; permitirá con los integrantes de la comunidad universitaria en la mejora de las actitudes con el fin de superar los problemas que se observen como producto de esta investigación, viabilizando su sostenibilidad más allá de él.

g) Viabilidad.

El estudio es viable porque en el tema motivo de investigación por ser la población finita que permitirá recolectar información oportuna y adecuada, es viable también por que los sujetos de investigación, alumnos y docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, se tiene acceso a todo ello consecuentemente en el espacio y tiempo viable.

h) Limitaciones.

La principal limitación que el investigador afrontó durante el desarrollo del presente trabajo de investigación fue el aspecto económico, un trabajo de investigación requiere una inversión para garantizar la calidad de trabajo, los costos que demanda la materialización fue con recursos propios del investigador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes.

- Internacionales.

Zepeda y Sandoval (2012), en su investigación "Modelo para evaluar la formación y desempeño docente de egresados de instituciones de Educación Normal, en México". La mencionada investigación cuantitativa de tipo de estudio prospectivo, descriptivo, observacional y transversal se ha realizado en una muestra 609 Egresados. Los autores formulan, entre otras las siguientes conclusiones: 1) Se ha logrado sistematizar la información obtenida para diseñar indicadores de calidad que tienen la posibilidad de servir a las autoridades educativas para mejorar, el plan de estudios de las escuelas normales; ya que a partir de ellos se pueden dilucidar áreas de oportunidad, además de generar información para implementar acciones, como por ejemplo crear programas que permitan incrementar a través de la comunicación organizacional los conocimientos sobre la filosofía, los principios legales y la organización del sistema educativo, ya que estos elementos son muy pobres en los egresados. 2) Se logró medir la opinión de los egresados de las escuelas normales sobre su propia formación a partir del nivel de logro del perfil de egreso, así como el grado de desarrollo de las competencias profesionales para desempeñar sus funciones docentes. Así mismo, se recabó información sobre la opinión de las autoridades educativas (empleadores) sobre su desempeño laboral del egresado; con

esta información se logró construir indicadores de evaluación y desempeño sobre la inserción de los egresados de escuelas normales en el mercado de trabajo y en su ejercicio profesional. 3) Un resultado muy importante de esta investigación es el modelo de seguimiento de egresados, porque permite encontrar las relaciones existentes entre los diferentes factores que intervienen en la formación profesional docente y los factores de desempeño profesional de estudiantes de escuelas normales de Aguascalientes, no solo de manera relacional sino medida también en términos cuantitativos.

Larrea (2006), "Hacia un Modelo de Gestión del conocimiento en el Colegio Peruano Británico: Diseño General y Estrategia de implantación", en la ciudad de Lima. La mencionada investigación de tipo descriptivo-propositiva, de carácter cualitativo se ha realizado en una muestra de 6 profesores, 30 alumnos y 24 padres de familia. El autor formula, entre otras la siguiente conclusión: 1) Las carencias de la tecnología han ayudado a detectar los problemas más importantes. La tecnología es tan sólo una herramienta, pero, como tal, puede semos muy útil siempre que recordemos que el factor principal son las personas. 2) La visión del futuro es bastante uniforme entre todos los entrevistados: Tremendamente tecnológico, no habrá límites entre países o regiones, todos tendremos información de todo el mundo, se usará la tecnología para todo.

Sánchez (2009), en su tesis doctoral "Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina", concluye que cada institución tendrá que tener en cuenta que se deberá

desempeñar en un sistema ordenado o desordenado de educación superior, que se encuentra sometido a las siguientes tensiones:

- La aparición de mercados supranacionales, que posibilitan la movilidad de alumnos, docentes y los futuros egresados de las casas de estudio.
- El incremento de la oferta de instituciones privadas, como respuesta a la masificación de la educación superior.
- La existencia, de cómo mínimo un sistema nacional de evaluación y acreditación de instituciones, carreras, profesores, que trata de asegurar la calidad a nivel del país, o de mercados binacionales, o regionales.
- Resolver lo que aparece como una antinomia, calidad vs equidad. Precisar los objetivos y metas cuantificables en las misiones de docencia, investigación y extensión.
- Revisar periódicamente los planes de estudios actualizándolos según los requerimientos de todos los participantes, academia, alumnos, empleadores, mercado, la comunidad donde está inserta.
- Establecer un sistema normado de tutorías, que incluya la capacitación docente para realizar dicha función.
- Incluir en los planes de estudio niveles exigentes de manejo de idiomas extranjeros, especialmente los hablados en la región, además del inglés, donde se encuentran las instituciones teniendo en cuenta la necesaria movilidad de alumnos, docentes y profesionales.

- Comprometer a las empresas demandantes de los profesionales que se forman en las diferentes casas de estudio, en el funcionamiento y la financiación de los diferentes proyectos de docencia, investigación y extensión, reservándose la facultad los aspectos académicos de los mismos.
- Establecer una política de mejora continua en las instituciones, apoyándose en criterios y herramientas probadas con éxito en otras instituciones, pudiéndose aplicar a todos los procesos la metodología tomada de Deming PDCA por sus siglas en inglés planificar, hacer, verificar y actuar.
- Definir con precisión los proyectos de investigación especialmente en aquellas áreas que demanda la comunidad donde está inserta la institución.
- Establecer programas que permitan a los alumnos de los últimos cursos iniciarse en las tareas de investigación e insertarse en programas aplicados.
- Establecer un sistema de autoevaluación, tanto de las actividades de docencia, investigación y extensión, incluyendo en la primera, la evaluación de los docentes por parte de los alumnos.

- **Nacionales.**

Villaizán en su tesis "La gestión educativa en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UNAS", entre las conclusiones que se mencionan son referentes a las normas específicas que se utilizaron en la facultad de ciencias económicas y administrativas para la gestión administrativa muestran desactualización, falta de simplificación y objetividad para una mejor gestión ratificación y promoción de docentes, para ejercer la cátedra en la facultad de ciencias económicas y administrativas, ha sido realizado en forma irregular; a lo largo del periodo de estudio la selección de estudiantes de la FCEA, no ha sufrido adecuaciones e innovaciones condicionando una desmejora en la calidad del estudiante y de su nivel académico.

Linares, en su investigación titulada "Calidad total en la educación superior", concluye que aplicando el método de Gestión Estratégica en la educación superior, se impulsará la calidad de servicios que prestan las entidades; Puntualiza que existe alta correlación positiva entre la Gestión Estratégica y la calidad de servicios que dan estas organizaciones educativas; El modelo de gestión estratégica, influye en la calidad de servicios que ofrecen los centros de educación superior; Aplicando el modelo de Gestión Estratégica en las entidades de educación superior de la ciudad de Huánuco, se mejorara la calidad de los futuros docentes que egresan.

Ortega, en su investigación titulada "Modelo de gerencia administrativa en la UNHEVAL, periodo 1998" quien en sus conclusiones trata básicamente de una organización moderna que debe tener un modelo de una gerencia participativa de sus trabajadores. Que actualmente la UNHEVAL necesita la aplicación y ejecución de un modelo de gerencia administrativa que permita una óptima calidad en gestión organizacional. Los directivos y personal administrativo de la UNHEVAL. Necesitan capacitación para enfrentar los grandes retos del cambio y mejorar la calidad de servicios que prestan. Puntualiza, que los problemas del personal administrativo se deben a que están ocupando puestos equivocados sin tener una formación para ello.

García, en su investigación titulada "Gestión académica del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco, periodo 1995-2002", concluye que los documentos de gestión, proyecto de desarrollo institucional, plan anual, plan estratégico, están desactualizados e inconclusos, solo sirven como documento formal de gestión, mas no sirven como herramientas de gestión, dado a que no responden a la realidad de su institución, de tal manera que la gestión administrativa y académica se ubica en el rango de malo a peor, así mismo concluye que la formación académica que se brinda al estudiante es inadecuado, que no garantiza su relación profesional siendo la calidad como proceso deficiente y una educación no pertinente, oscila en el rango regular y malo.

Linares, en su investigación titulada "Calidad total en la educación", publicada en la Revista Valdizana 1998-1999, concluye que aplicando el método de gestión estratégica en la educación superior, se impulsara la calidad de servicios que prestan estas entidades. Puntualiza que existe alta correlación positiva entre la gestión estratégica y la calidad de servicios que dan estas organizaciones educativas. El modelo de gestión estratégica, influye en la calidad de servicios que ofrecen los centros de educación superior. Aplicando el modelo de gestión Estratégica en las entidades de educación superior de la ciudad de Huánuco, se mejorara la calidad de los futuros docentes que egresan.

En el Perú existen muy pocas investigaciones acerca de la evaluación académico-administrativo en las universidades, especialmente en las públicas. Pero cabe resaltar que algunas universidades privadas tales como académico, como responsable del proceso, a través de la dirección universitaria de la calidad académica (DUECA); y, segunda directiva Nº 004 VRAC DEL 2001, aplicó la prueba de conocimientos sobre docencia universitaria; está realizando la evaluación integral del profesor Garcilasiano con fines de diagnóstico, que permitan luego entre otras cosas, la capacitación docente, cuyos efectos contribuirán al logro de la acreditación académica de la universidad en la comunidad nacional, en primer lugar; y en segundo lugar, en la comunidad internacional entre los criterios que toman en cuenta la evaluación

se encuentra el relacionado con los conocimientos en didáctica universitaria y temas conexos.

Para el año 2000 ya existe cientos de organizaciones educativas en el mundo certificada bajo la norma ISO 9000, en el caso peruano son tres las instituciones certificadas: el instituto superior SENATI, certificada con el ISO 9001 y dos universidades particulares (la universidad Nolbeth Wiener y la universidad con el ISO 9001, y la universidad particular " San Martin de Porres" con la ISO 9002) La ISO 9001 está referido al modelo de aseguramiento de la calidad desde el diseño en este caso de programas de Educación Superior, hasta el servicio de aseguramiento y atención a los egresados de la institución educativa. Mientras que las normas ISO 9002 no contempla el aspecto del diseño".

La Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en su compromiso permanente de contribuir al avance del conocimiento de los diversos problemas, priorizados a mejorar las tareas de docencia y extensión Universitaria, en la perspectiva de "mejorar la calidad educativa en nuestras universidades, los mismos que deben responder a los retos de la nueva era del conocimiento, ha publicado los resúmenes de las investigaciones realizadas en el año 1998, revista de investigación Educacional, en uno de los estudios realizados, expresa como objetivo central mejorar la calidad académica del servicio educativo que ofrece la UNMSM en sus diferentes programas y unidades operativas, priorizando la pertinencia social y la excelencia

académica de sus funciones de docentes investigativos y de proyección social", asimismo en sus conclusiones señala como fortalezas más significativas, personal docente calificado, biblioteca especializada e internet, grato ambiente de trabajo, buena infraestructura, buena administración, apoyo a los alumnos (en lo económico, horarios y tutoría), esfuerzo e interés para mejorar el nivel académico, libertad de expresión y democracia, utilización de equipos y materiales para la enseñanza aprendizaje, los cuales se traducen en un buen rendimiento académico, con un 68.9 % de alumnos encuestados no han tenido cursos desaprobados, el 91.58% no han repetido el año.

Manrique, respecto a la gestión educativa plantea el examen de la hipótesis de que la calidad de la gestión educativa es una de las variables que explica la calidad de la educación, en si misma definida a la luz de las transformaciones intencionales que afectan la calidad de vida humana en todo el mundo.

Oliveros (2012), en su tesis doctoral "Desempeño docente y desarrollo académico profesional en la EAP de Ciencias administrativas de la UNHEVAL, año 2004, Huánuco", concluye que en esa Facultad la planificación curricular carece de relevancia social y laboral, los propósitos y el perfil profesional están desactualizados; la producción intelectual e investigación es irrelevante; y la apreciación social sobre la calidad y desempeño profesional de los egresados no es favorable, en razón de que lo

aprendido en la universidad, poco o nada les sirve para enfrentar los desafíos laborales.

Gonzales (2013), en su tesis doctoral "Gestión Educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Ucayali, 2013", concluye que la percepción del nivel de gestión educativa que se desarrolla en la Facultad de Educación y Ciencias sociales de la Universidad Nacional de Ucayali es buena, representa el 70, 5%; la percepción del nivel de calidad de formación profesional en la misma entidad es buena, representa el 75,8%, la relación entre la gestión institucional y la calidad de formación profesional es buena, representa el 60%; la relación entre la gestión administrativa y la calidad de formación profesional es buena, representa el 77%; y la relación entre la gestión curricular y la calidad de formación profesional es buena, representa el 62%.

- **Regionales.**

Hernández, Jiménez y Pastor (2008), en su tesis de maestría titulada Gestión administrativa y calidad del servicio académico en la Universidad Nacional de Ucayali, Universidad César Vallejo, Lima, concluyen: Se requiere de una adecuada y planificada gestión administrativa en la Universidad Nacional de Ucayali, ocasionando esta falencia una limitada calidad de servicio y baja calidad académica, notándose entonces una carencia en la labor administrativa y deficiencias éticas, consecuentemente. Además se

presentan serios problemas de administración en relación con la determinación del cuadro de asignación del personal; así como del liderazgo en relación con la calidad académica y con el logro de productividad.

Pérez (2012) en su tesis "Cultura organizacional y Gestión Educativa en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas, y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2011", concluye que: 1) La relación entre cultura organizacional y gestión educativa de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2012, mientras que el nivel de gestión educativa de la Facultad es regular.

Terrones (2012), en su tesis doctoral "Enfoque epistemológico curricular y gestión académica en la Universidad Nacional de Ucayali 2012", arriba a las siguientes conclusiones: El nivel de gestión académica en la UNU es considerado predominantemente de regular a bueno, y existe una correlación positiva y significativa entre el enfoque epistemológico curricular con la gestión académica de la Universidad Nacional de Ucayali.

Soplín (2006) en su tesis doctoral "La formación profesional y las demandas sociales y económicas en la región Ucayali", señala en sus conclusiones que se identificó un nivel precario de la pertinencia en la formación profesional universitaria que se brinda en las Facultades de la Universidad Nacional de Ucayali con relación a la demanda de estabilidad social y económica de la región. La existencia de un mercado ocupacional restringido hace

perder las expectativas de colocación de los futuros profesionales, condición que agudiza los problemas de la oferta en relación con la demanda. La consecuencia de un perfil ideal que no corresponde con el perfil real da lugar a la inexistencia de la competitividad profesional.

b) Bases teóricas.

- **Enfoque de reingeniería.**

Michael Hammer & James Champy afirman que la reingeniería es la revisión fundamental de las estrategias y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento y calidad de servicios que ofrecen las entidades públicas o privadas. El énfasis actual en la calidad, característico en el ámbito general de la educación, se manifiesta de manera equivoca en el nivel superior, donde se proyecta, además, las tendencias que apuntan es, la evaluación de la calidad de educación superior.

Díaz puntualiza que se llama administración de personal, a la parte de la ciencia administrativa encargada de planear, proponer, organizar, dirigir, coordinar y controlar las políticas, procesos y procedimientos orientados a obtener, desarrollar y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que una institución educativa sobre todo debe reclutar, formar y reciclar, para todas las áreas, a fin de dar un buen servicio y velar por el cumplimiento de las políticas, programas y procedimientos administrativos.

Ruiz (1987) sostiene que la dirección y/o administración de personal es el conjunto de principios, normas, procesos, técnicas y procedimientos implementados, que se aplican en el manejo de recursos humanos, con el objetivo fundamental de cumplir con eficiencia y eficacia el desempeño de funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo que se le he sido designado para coadyuvar el logro de los propósitos de la organización, por lo que es necesario aplicar todas las técnicas imperativas a fin de conducir y controlar la gestión en forma estratégica una entidad.

Alvarado hace un deslinde conceptual de los tres términos que se utilizan con la misma acepción, la Administración – Gestión – Gerencia, estableciendo de modo preliminar ciertas diferencias en su uso.

La administración de la educación constituye disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherente al funcionamiento de centros superiores educativas.

La gestión entendida, como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos humanos y desarrollo de actividades institucionales a favor de los usuarios.

La gerencia, más que una función o cargo, como comúnmente se entiende, como el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función.

- **Enfoque de la calidad total.**

La reinvención managerial tiene que ver con los nuevos retos estratégicos que la empresa debe afrontar, y que la obligan a considerar la calidad como función integradora y coordinadora de la asignación de recursos para la búsqueda de la excelencia en los procesos, los productos y las personas, y como variable de máxima importancia para la competitividad y la mejora de la rentabilidad. De ahí que se haya erigido a la calidad en un elemento clave en el diseño e implantación de la estrategia de una organización, y ha pasado de ser una mera función de control a concebirse como una función clave para el éxito y a considerar que debería involucrar a la organización entera.

El papel decisivo que la función de calidad ha de ocupar en la gestión se explica en tanto que ésta ha de organizar la secuencia de la diferenciación, y ésta implica la atención a la calidad como tema diferenciado del resto de funciones organizativas, como la imagen de marca, la flexibilidad para adaptarse a los gustos cambiantes de los clientes y poner los productos en tiempo, en cantidad y en precio donde sea preciso, etc. Funciones que dan cuenta de que se está pasando de unas organizaciones centradas principalmente en ellas mismas a otras que están continuamente aprendiendo del entorno que les rodea para satisfacer sus cambiantes expectativas. En este entorno, las empresas que desean adoptar una estrategia competitiva duradera en el tiempo,

se ven obligadas a modificar continuamente la gestión de la calidad de la totalidad de los recursos de que disponen.

Desde esta perspectiva, se explica que Juran (1993, 1994) afirme que, mientras que el siglo XX ha sido el siglo de la productividad, el siglo XXI será el de la calidad, al ser ésta una fuente de ventajas competitivas a la que los clientes otorgan cada vez mayor valor, e influye positivamente en la rentabilidad y en la cuota de mercado de la empresa. Así pues, la calidad ha pasado a ser, en poco tiempo, una de las funciones clave en la estrategia de negocios y supervivencia de las empresas, y ha sido "un poderoso incentivo para el desarrollo de un movimiento internacional por la calidad, plasmado en instituciones como la International Academy for Quality y la Multinational Alliance for the Advancement of Organizational Excellence, así como de una pujante comunidad científico-profesional integrada por organizaciones de promoción y desarrollo de la calidad, de premios a las empresas excelentes y de revistas científicas y profesionales dedicadas a este tema. Esta comunidad tiene una intensa actividad pública que se plasma, por ejemplo, en la celebración anual del Día Mundial de la Calidad, que se celebra el segundo jueves del mes de noviembre, o de la Semana Europea de la Calidad, que tiene lugar ese mismo mes y que en el año 2007 alcanzó ya su decimotercera edición" (Camisón et al. 2009).

El enfoque de la calidad, como función empresarial, ha traído consigo la profusión de toda una serie de conceptos, métodos,

herramientas y modelos de gestión de muy diferente alcance, como, por ejemplo, Círculos de Calidad, Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, Gestión de la Calidad Total, Normas ISO 9000, Modelo EFQM, AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), Benchmarking, Herramientas de la Calidad, Seis Sigma, etc. Pero ¿qué significa calidad y gestión de la calidad?, ¿qué se entiende por calidad? Por ejemplo, la International Standard Association (ISO) prescribe que la calidad significa la totalidad de las características de un producto que son apropiadas para cumplir las exigencias existentes en el mercado al cual va destinado, y la American Society for Quality Control (ASQC) la define como el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente. La norma ISO 8402 la define como la totalidad de características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas. La norma ISO 9000:2000 define calidad como grado en que un conjunto de características inherente cumple con los requisitos.

Estas definiciones se refieren, casi exclusivamente, a los productos, pero debe entenderse que, cuando se habla de producto, se pretende incluir también a los servicios. También en casi todas las definiciones se habla de dar satisfacción a unas expectativas, exigencias y necesidades del cliente o, en sentido genérico, del mercado, con su "adecuación al uso". En este sentido, Feigenbaum (1951, 1956, 1994) a través del "concepto dinámico

de la calidad", fue de los primeros autores que defendió sistemas de calidad orientados al cliente.

Por otra parte, la concepción de calidad ha sufrido una transformación continua, y que explica que Garvin (1988) identifique cinco enfoques utilizados en la concepción de la calidad:

1. Enfoque trascendente: Desde este enfoque la calidad se contempla como sinónimo de excelencia y consiste en alcanzar el estándar más alto. Ahora bien, como la excelencia es abstracta y subjetiva, varía de un individuo a otro y con el transcurso del tiempo, el concepto de calidad resulta imposible de concretar y sólo se puede reconocer por la experiencia;
2. Enfoque basado en el producto: Enfoque que considera la calidad como un conjunto de características medibles y precisas que se requieren para satisfacer al cliente. Las diferencias en calidad de los productos resultan de la posesión de una mayor o menor cantidad de algún atributo deseado. La valoración de las características de los productos varía entre las personas por lo que resulta difícil de medir;
3. Enfoque basado en el usuario: Este enfoque considera que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. Se basa en aquello que desea el cliente, por lo que no deja de ser igualmente subjetiva. La empresa debe agrupar a los clientes de acuerdo con sus necesidades manifiestas y diseñar un producto para cada grupo;

4. Enfoque basado en la fabricación: Se centra en los aspectos internos de la fábrica y se preocupa de conseguir productos con cero defectos, que cumplen con precisión las especificaciones de diseño. Las especificaciones no son sino metas (valores ideales) y tolerancias (desviaciones aceptables) determinadas por los diseñadores para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes;
5. Enfoque basado en el valor: Enfoque que plantea que la definición de calidad debe incluir una referencia al precio. Un producto de calidad es aquél que, siendo tan útil como el de la competencia, se vende a un precio inferior, o aquél que teniendo un precio comparable, ofrece una utilidad o satisfacción mayores.

Respecto al enfoque de gestión de la calidad, se la ha interpretado evolutivamente de la siguiente forma:

1. En el inicio del siglo XX fue sinónimo de inspección (detección de errores y rectificación);
2. A partir de la época de 1940 se asoció al control estadístico de proceso (estándares y métodos estadísticos);
3. Adquirió, posteriormente, notoriedad el aseguramiento de la calidad. Se pasa de incidir en la detección a hacerlo en la prevención, ya que se considera que la calidad se crea en la fase de diseño de los productos y de los procesos, y no en la fase de control. Por ejemplo, la serie de normas ISO 9000

delimita los requerimientos de un sistema de aseguramiento de la calidad;

4. Desde la década de 1970 se la considera un sistema de gestión para fabricar productos que satisfagan las necesidades de los clientes (externos e internos), y se la denomina Gestión de la Calidad Total, como visión integradora que sostiene la búsqueda de la excelencia en toda la organización. Para Dole at al. (1994), los sucesivos enfoques han recogido los principios y prácticas de los anteriores, de tal modo que el enfoque de Gestión de la Calidad Total recoge y amplia todos los principios y prácticas de los enfoques anteriores.

Desde esta última perspectiva la calidad es en su esencia una nueva forma de dirigir la organización, una nueva filosofía de cultura empresarial, y su principal objetivo es conseguir la mejora continua de la gestión y de los resultados de la organización en el sentido más amplio del término. Así, entre las múltiples definiciones de Gestión de la calidad Total existentes, una de las más sobresalientes, señala Camisón et al. (2007), es la recogida en el Report of the Total Quality Leadership Sterring Commíttee and Working Councils, patrocinado por Procter & Gaamble y obra de un consejo integrado por grandes corporaciones y académicos de las más prestigiosas escuelas de negocios, y que ha sido aceptada por posteriores trabajos académicos.

Reza así: "Calidad Total es un sistema de dirección enfocada en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad Total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito organizativo". El enfoque de Gestión de la Calidad Total contempla la gestión de la calidad como una opción estratégica que influye decisivamente en la posición competitiva de una empresa, en el sentido que interpreta la gestión de la calidad como una opción estratégica que permite lograr ventajas competitivas a través de intervenciones dirigidas a la orientación al cliente y a la cohesión de todos los recursos de la empresa. Esta visión parte del presupuesto de que la gestión de la calidad aporta elementos de interés tanto para competir por los costes como para diferenciarse de la competencia, según el objetivo que se marque a los objetivos de mejora.

Esta visión global de la gestión de la calidad implica una mayor sofisticación en la utilización de las técnicas y herramientas, un mayor énfasis en las personas, una potenciación de las relaciones con los proveedores, clientes y el entorno social, así

como una orientación de las actividades con un enfoque hacia la satisfacción de los clientes. Así, James (1997: 33), define la Gestión de la Calidad Total como "una filosofía de dirección generada por una orientación práctica, que concibe un proceso que visiblemente ilustra su compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa. Significa acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo. Permite a una organización, por medio de una estrategia coordinada de trabajo en equipo y de innovaciones, satisfacer las expectativas y necesidades del cliente".

Como señala Cantón (2001), el concepto de Gestión de la Calidad Total marca una evolución radical en la aproximación a la calidad en los campos siguientes:

1. Extensión de la calidad de las funciones ligadas directamente al producto, al conjunto de las funciones de la organización, dirección general, funciones de soporte y asistencia, gestión de personas y funciones administrativas;
2. Despliegue de la función de calidad al nivel de estudios, ya que desde la concepción de un producto o servicio es necesario preocuparse de su calidad final;
3. Introducción de la noción de calidad del servicio, materializada por indicadores de resultados medibles, no sólo de cara al cliente externo, sino igualmente en el interior de la misma organización, entre sus diferentes funciones;

4. Voluntad de implicar a todo el personal en la mejora de la calidad. Cada uno a su nivel, sin distinción del rol jerárquico, debe considerarse como responsable de la calidad de las prestaciones. Se trata igualmente de enfocar los problemas operacionales, testar, afinar, facilitar el trabajo de los que deben ponerlo en marcha.

Por tanto, el componente Total de la Gestión de la Calidad alude a la participación y esfuerzo de todos los miembros de la organización, así como a la orientación de todos los procesos y niveles hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua. El cuadro siguiente sintetiza los cambios que la Gestión de la Calidad Total comporta respecto a la visión tradicional para la gestión de la calidad.

Cuadro 3. Requerimiento para moverse hacia la gestión de la calidad total.

Variables	Visión convencional	Orientación hacia el deleite de los grupos de interés
Orientación amplia de las actividades de la organización	Maximización del beneficio orientación al consumidor	Servir necesidades de los grupos de interés haciendo correctamente las cosas correctas, ofreciendo más de lo que se espera.
Enfoque	Enfoque organizativo, máxima prioridad de costes y productividad	Guiado por los grupos de interés. Enfoque en el aprendizaje complejo.
Estrategias y sistemas	Engranados para servir necesidades organizativas o internas	Engranados para proporcionar deleite a los grupos de interés.
Estilo de liderazgo y cultura organizativa	Estilos de liderazgo prescriptivo	Liderazgo dinámico, flexible y participativo
Entrenamiento y responsabilidad de los empleados	Entrenamiento en tareas, no en deleitar a los consumidores	Todos en la organización gozan de poder y entrenamiento para deleitar a los grupos de interés.

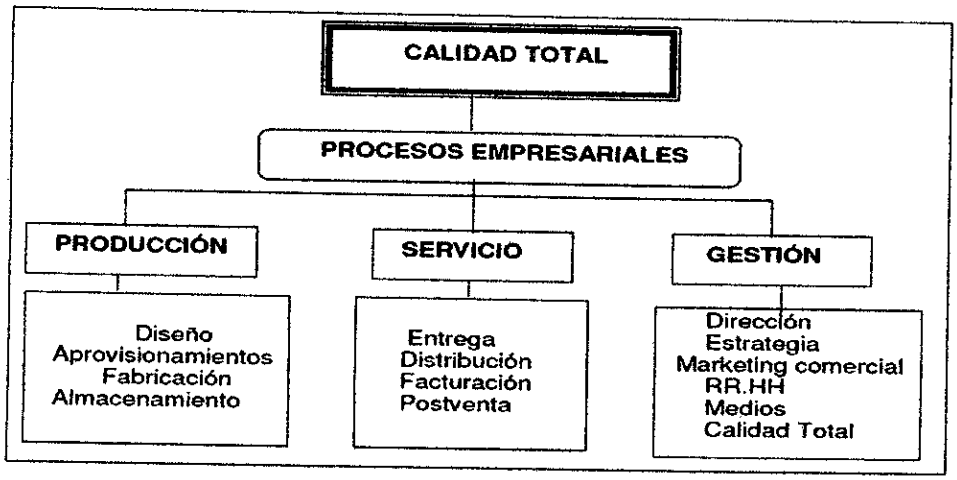
Énfasis en la calidad	Calidad de producto y de servicio orientación técnica	Calidad participativa y transformacional, orientación emocional.
Métodos de servicio	Acción correcta	Gestión de servicio guiada por los grupos de interés.
Prioridad del servicio	Necesariamente pernicioso, después de ventas.	Preocupación de toda la organización. Acción antes, mientras y después de la interacción de ventas.
Orientación del	Marketing masivo	Marketing relacional personalizado
Medidas de desempleo	Economía de escala, cuota de mercado.	Economías de alcance, cuotas de negocio del grupo de interés

Fuente: Radder (1998).

La Gestión de la Calidad Total es una función empresarial orientada en su totalidad al mercado, que, además, ha de tener carácter multidimensional y ha de ser dinámico al requerir hacer bien o con eficacia lo que se hace (calidad objetiva), hacerlo a satisfacción del cliente (calidad subjetiva), y a un coste rentable para la empresa y aceptable para el cliente (calidad rentable). La calidad debe estar presente en todos los procesos de una empresa. Sabemos que ésta es un conjunto de procesos de tres tipos: producción, servicio y gestión.

Los de producción fabrican el producto, los de servicio lo entregan y distribuyen y los de gestión administran ambos. Todos ellos deben hacerse con calidad. Llegar a eso es llegar a la Calidad Total. Un esquema del planteamiento de Benguria se ve en la figura siguiente:

Figura 1. Aspectos claves de la gestión de la calidad.



Fuente: Benguria (1997).

El esquema de Benguria muestra como la gestión de la calidad se integra perfectamente en la gestión general de la empresa de la cual forma parte. De hecho, el concepto subyacente de Calidad Total es similar a la postura de Juran (1994), ya que los requisitos de calidad se derivan de las necesidades de los clientes y se traducen en especificaciones técnicas. No obstante, la orientación al cliente no sólo se refiere al cliente externo sino también al interno, de modo que toda la empresa pueda ser considerada como una red de relaciones entre proveedores y clientes. Como sugiere el propio término de control de calidad en toda la empresa, todos los empleados y unidades funcionales son responsables de que los requisitos del cliente se vean satisfechos en el proceso de producción, lo que supone introducir cambios drásticos en la propia idiosincrasia de la organización.

De aquí que se afirme que los retos a los que se enfrentan la Gestión de la Calidad Total son de tres tipos:

1. Su pretensión de extenderse a todos los rincones de la empresa obliga a un cambio organizativo, al postularse la calidad como un valor que debe ser asumido por todos los miembros de la organización;
2. La transformación organizativa inherente a la Gestión de la Calidad Total requiere un nuevo sistema de valores y creencias que modifique la forma de pensar y actuar de todos los miembros de la organización. Dado que la cultura organizativa se define precisamente como el modo común, más o menos consciente y formalizado, de percibir, pensar y actuar los problemas de integración interna y adaptación externa de la organización, el cambio organizativo duradero hacia la Gestión de la Calidad Total implica un cambio de cultura de la organización;
3. Requiere una planificación para lograr armonizar las múltiples actividades desarrolladas, "así como para contemplar la forma y el momento en que van a comenzar a alcanzarse los primeros resultados tangibles. Dado que el cambio organizativo y cultural no se improvisa ni se alcanza de la noche a la mañana, una implantación exitosa requiere múltiples iniciativas y programas que sostengan la estrategia durante su proceso de maduración. La implantación basada en proyectos de equipo ha probado ser estrategia más exitosa para la transformación por la calidad" (Camisón et al. 2007: 266).

La Gestión de la Calidad Total como enfoque estratégico de la gestión de la calidad ha impulsado una orientación global de la calidad y su difusión como un valor que concierne y que debe impregnar la conducta de todos los integrantes y departamentos de la empresa. En este sentido se la caracteriza tanto como una filosofía de gestión como un conjunto de prácticas que estimulan el compromiso de toda la organización con la satisfacción de sus clientes mediante la mejora continua del conjunto de procesos organizativos implicados en la oferta de productos y servicios. Por tanto, el concepto de Gestión de la Calidad Total va más allá de la idea de calidad de producto y/o servicio, ya que es un concepto que afecta a toda la actividad empresarial partiendo de la premisa básica de que la satisfacción de las necesidades de los clientes y el logro de los objetivos organizativos son inseparables. Se trata, en definitiva, de garantizar la satisfacción completa del cliente con la oferta así como, en última instancia, su lealtad a la organización. Los principios conceptuales sobre los que se asienta la calidad total son:

1. El compromiso de toda la organización con este concepto;
2. El esfuerzo permanente por lograr la mejora continua, analizando asiduamente la cadena de valor de la empresa para identificar los puntos de mejora posibles;
3. La definición de la calidad de la oferta desde la perspectiva del cliente, teniendo en cuenta que ésta es evaluada en

términos relativos a la competencia, por lo que es necesario generar valor añadido;

4. El desarrollo del nivel de satisfacción no sólo del cliente externo sino también del cliente interno, adoptando un comportamiento proactivo en dicha satisfacción.

Este enfoque de gestión requiere de la investigación de mercado. Garvín (1988) lo expresa claramente cuando afirma que las características que connotan calidad deben ser identificadas primero a través de la investigación de mercados (un enfoque basado en el cliente); estas características deben ser traducidas en atributos de producto identificables y el proceso de producción debe ser organizado para asegurar que los productos se hacen conforme a las especificaciones. Un proceso que ignora cualquiera de estos tres pasos no originará un producto de calidad. Por lo tanto, la calidad está compuesta, para Garvín, de los siguientes tres parámetros:

1. La calidad de diseño: es el grado en el que el diseño de un producto o servicio refleja las necesidades del cliente. Todos los requisitos del cliente tienen que formar parte del producto o servicio desde el mismo diseño;
2. La calidad de conformidad: es el grado en el que el producto o servicio cumple con el standard de diseño. El diseño tiene que ser fielmente reproducido en el producto o servicio;
3. La calidad de uso: es el grado en el que el usuario es capaz de asegurar la continuidad de uso del producto o servicio. Los

productos o servicios que fallan, que son difíciles de mantener, que son costosos de usar o de cualquier forma fracasan en dar satisfacción al cliente, son productos de mala calidad e, independientemente de que sean conformes con las especificaciones, no son aptos para el uso.

La Calidad Total concilia, entonces, la idea de calidad como conformidad con unas especificaciones previas (enfoque desde la producción) y calidad como satisfacción de los clientes (enfoque desde el marketing). Sin embargo, estos enfoques pueden, en principio, resultar contradictorios y representar una fuente potencial de conflicto.

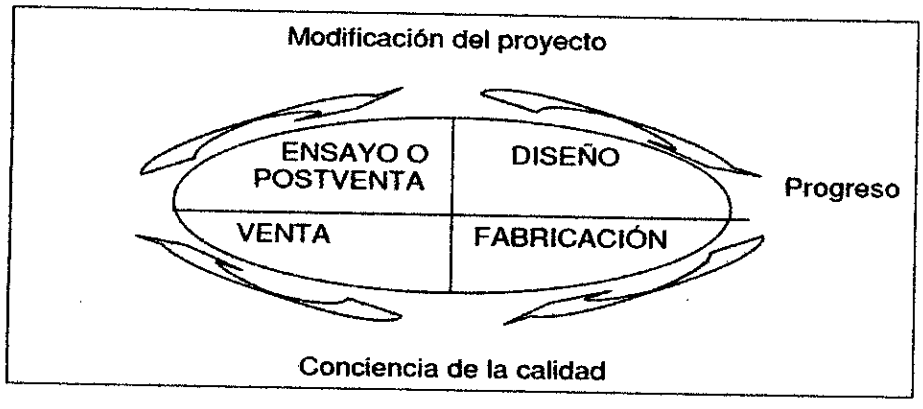
Así, desde el Marketing se ve al cliente como el aspecto fundamental. Mayor calidad sería una mayor satisfacción del cliente, y esto supondría mejores prestaciones, mejores características y otras mejoras que pueden suponer un aumento de los costes del producto. Desde el ámbito de la Producción, calidad significa conformidad con las especificaciones y hacer bien las cosas a la primera. Una mayor calidad supondría menos desechos y repeticiones de trabajos, y las mejoras de calidad redundarían, por tanto, en menores costos. La relación entre estos dos enfoques es muy estrecha.

A efecto de resolver el conflicto entre los anteriores enfoques se desarrolla un proceso de tres pasos para satisfacer las necesidades de los clientes: 1) Diseño del producto; 2) Fabricación,

ensayo en la línea de producción y laboratorio, y 3) Venta en el mercado.

La nueva concepción de la calidad se apoya en la rueda de Deming, que añade a las tres fases precedentes una cuarta, la postventa, es decir, descubrir lo que piensa el usuario del producto y por qué no lo ha comprado el no usuario. En este sentido, el ciclo de diseño, producción, venta y postventa debe ir seguido de otro ciclo, que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior. De esta manera, el diseño permanente del producto provoca una mejora continua de la calidad.

Figura 2. El ciclo de la calidad o rueda Deming



Fuente: Deming (1986).

En definitiva, en la Gestión de la Calidad Total, el concepto de calidad se amplía con los siguientes criterios: 1) consideración de la calidad en todas las actividades que se realizan en la empresa; 2) el factor humano es fundamental para la consecución de la calidad total (formación, motivación, ambiente de trabajo agradable, instalaciones y máquinas apropiadas, etc.); 3) participación, información y comunicación; 4) la prevención prevalece sobre la corrección; 5) orientación al cliente, tanto al externo como al interno, o destinatario de nuestro trabajo dentro de

la organización. Para Cuatrecasas (2005), los cuatro aspectos básicos de la Gestión de la Calidad Total a tener en cuenta son los siguientes: 1) adaptación a los requerimientos del consumidor o cliente, de forma que toda la actividad de la organización implicada esté orientada a satisfacer al destinatario del producto o servicio; 2) eliminación total de los despilfarros, asegurando la realización de los procesos con el mínimo de actividades y consumo de recursos en general, y reduciendo costes y tiempos de entrega; 3) mejora continua de la organización, los procesos y el consumo de recursos, así como aumento constante de la calidad obtenida; 4) total participación de los integrantes de la organización como único camino para que las tres condiciones anteriores alcancen sus objetivos de forma óptima.

- **Teoría del planeamiento educativo.**

Steiner (1998) sostiene que es un proceso que define estrategias y políticas de manera racional y organizada y las plasma en planes y proyectos de corto, mediano y largo plazo para la concreción de metas institucionales preestablecidas.

Considera, también, el tipo de planeación que debe realizarse y los procedimientos de cómo viabilizar esta planificación. La planificación es estratégica, porque lo planificado posee carácter de trascendencia, posibilidad de evaluación continua, de mejoramiento y porque es de conocimiento, participación y compromiso de todos los involucrados en una entidad. Por tanto, la planeación estratégica requiere de una actividad continua y meditada, pues determina la vigencia de una entidad, analizando

frecuentemente Las causas y efectos de lo asumido, vinculándose a la decisión concreta que finalmente se tome.

Así, la planeación estratégica asume una definición de filosofía en una institución, porque pasa a ser un estilo de existencia y una actitud y cultura asumida por los trabajadores en su conjunto, haciendo de esta actividad un medio y un fin en la concreción de aspiraciones institucionales.

Senge (citado por Aroca, 2009), sostiene que para que una entidad sea exitosa, se debe implementar cinco disciplinas en conjunto, cada cual dará una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar su habilidad y alcanzar sus mayores aspiraciones, vinculada esta idea con la mejora continúa; estas cinco disciplinas integradas son:

- Dominio Personal: sólo las personas con alto dominio alcanzan las metas que se proponen, son conscientes de sus propias capacidades y limitaciones, así como de las de la gente que les rodea, y por este motivo podrán "crecer".
- Modelos Mentales: conocer y dominar los pensamientos e ideas, el modo de percibir el mundo permitirá una comunicación más efectiva dentro de la empresa.
- Construcción de una visión compartida: la clave para lograr la misión y visión de la empresa radica en que todos sus miembros compartan un objetivo común.

- Aprendizaje en equipo: fomentar el desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, pensar juntos para obtener mejores ideas es fundamental para el bienestar de la empresa u organización.

La quinta disciplina: el pensamiento sistémico es esencial para tener un enfoque más amplio de todo el sistema. Todas las personas están interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena. Esta disciplina integra a todas las demás. Precisamente, esta quinta disciplina está íntimamente relacionada con el planeamiento estratégico, motivo de esta investigación.

- **Teoría del desarrollo organizacional.**

French y Bell (citados por Chiavenato, 1999) definen desarrollo organizacional como "esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipo formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupal), con la asistencia de un consultor-facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación". Esta definición incluye varios significados, relacionados con la gestión del clima organizacional:

- Procesos de solución de problemas: Se refieren a los métodos empleados por la empresa para tratar las amenazas y oportunidades del ambiente, y solucionar los problemas.
- Procesos de renovación: Se refiere a cómo adaptan continuamente los gerentes sus procesos de solución de problemas a las demandas del ambiente. Uno de los principales objetivos del desarrollo organizacional consiste en mejorar los procesos de auto renovación, capacitando a los gerentes para adaptarse a los nuevos problemas y oportunidades, y cambiar con rapidez su estilo gerencial.
- Administración participativa: Otro objetivo principal es compartir la administración con los empleados. Administración participativa significa que los gerentes dejan a un lado la estructura jerárquica y dan un rol más importante a los empleados en la toma de decisiones. Para este cambio, se debe transformar la cultura organizacional: las actitudes, las creencias y actividades de las personas.
- Desarrollo y fortalecimiento de equipos: El desarrollo organizacional utiliza los equipos dentro de un enfoque participativo. A éstos hay que de dotarlos de autonomía, participación en las decisiones, autonomía en el desempeño de las tareas, responsabilidad por la tarea y los resultados. El equipo gerencia sus actividades y el gerente pasa de jefe a orientador.

- Investigación-acción: El desarrollo organizacional utiliza la investigación para los diagnósticos, y la acción, para los cambios. Con la primera, los agentes de cambio aprenden sobre los diversos aspectos de las actividades organizacionales que necesitan mejoramiento, y cómo se puede ayudar a la organización para que se lleve a cabo esos mejoramientos. La investigación-acción comprende los siguientes pasos:
  - Diagnóstico preliminar del problema.
  - Obtención de datos para apoyar (o rechazar) el problema.
  - Retroalimentación de datos a los participantes de la organización.
  - Exploración de datos por los participantes de la organización.
  - Planeación de acción apropiada por los participantes.
  - Ejecución de la acción apropiada.

Son supuestos básicos del desarrollo organizacional, en función al clima institucional:

- Necesidad de adaptación continua: El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos vivos cuya adaptación, ajuste y reorganización son condiciones básicas para la supervivencia en un ambiente en continuo cambio. Son sistemas vivos, abiertos, que dependen de intercambios con el ambiente para sobrevivir y desarrollarse.

- Interacción entre la organización y el ambiente: El ambiente y la organización están en estrecha y continua interacción. Unas de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y adaptabilidad: su capacidad de percepción y de cambio adaptable al cambio de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir rápidamente sus recursos, de manera que pueda maximizar su aplicación, mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos dentro de un ambiente inestable y tiene que adaptarse constantemente a las condiciones creadas por la innovación, en el menor tiempo y con los menores gastos.
- Interacción entre el individuo y la organización: Toda organización es un sistema social. El desarrollo organizacional parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para la productividad, que pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja es restrictivo, hostil o le impide el crecimiento y la ampliación de las potencialidades. Es plenamente posible hacer un esfuerzo para conseguir que las metas de los individuos se integren en los objetivos de la organización, en un plano en el que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante, y brinde posibilidades de desarrollo personal.
- La necesidad de participación y compromiso: El cambio planeado es una conquista colectiva. Las resistencias que se

presentan son normales cuando se trata de explorar actitudes, creencias, valores y comportamientos ya consolidados y aprobados en las relaciones entre los participantes. El aprendizaje de nuevos comportamientos a través de técnicas variadas (equipos, reuniones de confrontación sensibilización, etc.) introduce, además de la cooperación (relaciones humanas exentas de bloqueos y preconceptos), mayor adaptabilidad a los cambios. Si los individuos que se encuentran en puestos clave de la organización están convencidos de que las ideas son adecuadas al cambio organizacional, tenderán a actuar según dichas ideas. Existen otras condiciones para el éxito del cambio:

- Para cambiar una empresa es necesario ver, comprender y conseguir el compromiso de las personas para mejorar las actividades que no son lo que deberían ser. Nada debe ser.
- Para cambiar una empresa es necesario que quienes la lideran y administran estudien la situación específica y operacional (como actividades identificables de marketing, producción, investigación y desarrollo, finanzas y personal), así como también lo relativo a la dirección de la empresa y a la revisión de los resultados alcanzados por ésta última.

- El incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización: Dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana. Buscan localizar y crear en las organizaciones el ambiente de trabajo óptimo, en el que cada individuo puede dar lo mejor de sí mismo teniendo conciencia, al mismo tiempo, de su potencial. Así mismo, permite modificaciones y cambios con el mínimo de perturbación.
- Las organizaciones son sistemas abiertos: Las organizaciones son sistemas abiertos, sensibles, con capacidad de respuesta a los cambios ambientales. Tienen límites (así éstos no sean fácilmente definibles) y capacidad para auto perpetuarse y desarrollarse. Son abiertos porque intercambian materia, energía e información con el ambiente, y las transforman dentro de sus límites. El propósito fundamental de las organizaciones es la supervivencia y la estabilidad interna. Pero esto implica una multiplicidad de objetivos y funciones a través de los cuáles se alcanza la estabilidad, incluidas múltiples interacciones con el ambiente. La organización es un subsistema que forma parte de un ambiente que consta de muchos sistemas dinámicamente interdependientes.

- **Gestión estratégica.**

La Asociación para el progreso de las comunicaciones (2014) define gestión estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales. Es el nivel más alto de actividad gerencial.

Según el portal Gestión y administración (2016), en el caso en particular de la gestión estratégica, es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con total eficiencia ya que el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores claves del éxito de la empresa son identificados. La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

- **Dimensiones de la gestión estratégica.**

Se desprende de lo sostenido por la Secretaría de Educación Pública de México (2010) y Valle (2012), que las dimensiones de la gestión estratégica en educación son:

Gestión del planeamiento.

La Secretaría de Educación Pública de México, Valle y Armijo (2009), explican que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la

Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

Asimismo, se afirma que el uso de la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

De la misma manera, Cuerpo y otros (2007), también explican que la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario

conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone al fracaso.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Está integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son que está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años, ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones y es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

Gestión académica

Abarca la formación profesional, que materializa las funciones de la carrera, está orientada a evaluar la actividad formativa del estudiante en los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social, así como sus resultados que están reflejados a través de su inserción laboral y su desempeño. Sus factores son enseñanza-aprendizaje, investigación y extensión universitaria y proyección social.

Portocarrero y Cabrera (2010) sostienen en lo referido a formación profesional que la institución universitaria debe ser, en lo curricular Diseñar los currículos de estudios en las Escuelas Académico Profesionales que no cuentan, y trabajar una reingeniería curricular en aquellas que la tienen; esta situación repercutirá en mejorar la calidad académica en la formación profesional de nuestros estudiantes, en esta tarea debemos involucrarnos: profesores, autoridades, estudiantes, personal administrativo, egresados y grupos de interés; es pertinente considerar aspectos muy importantes como el perfil del ingresante, el perfil del profesional, el perfil del docente universitario, estudios de demanda social, así como los demás componentes del currículo en la perspectiva de futuro, como: pertinencia, integralidad, flexibilidad, inter y transdisciplinariedad; lo que diseñamos en los currículos debe estar en correspondencia con los perfiles, los objetivos y la misión de

cada carrera, hecho que debe guardar relación con las necesidades de desarrollo regional y nacional.

Deben considerarse áreas comunes en las carreras profesionales como las de formación humanística, la flexibilidad debe ser otra característica del currículo que promueva la movilidad estudiantil y de la docencia universitaria. Los profesores agrupados en Departamentos Académicos debemos servir de acuerdo a nuestra especialidad y desarrollo profesional a las carreras que nos requieran; debemos terminar con la visión distorsionada y defectuosa de los departamentos académicos.

Gestión administrativa.

Chiavenato (1999) considera a la organización, dirección y control dentro de las funciones administrativas denominadas por Fayol (citado por Chiavenato, 1999) como elementos de la administración junto a la planeación, asimismo, explica que la organización, como función administrativa consiste en organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos, establecer relaciones entre estos últimos y asignar las atribuciones a cada uno; explica también, que la dirección es la encargada de poner a funcionar la empresa y dinamizarla, está relacionada con la acción y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa; y acerca del control, explica que como función

administrativa, consiste en garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y distribuyó se ajusten a los objetivos a lograr.

Según el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria -CONEAU- (2008), la organización, dirección y control de la Unidad Académica son coherentes con lo dispuesto por la Universidad y la necesidad de la carrera.

Según Palladino (1998), la gestión administrativa en un conjunto de saberes, conocimientos y prácticas aplicables a la administración de una entidad, lo que en sí permitirá cumplir con la planificación, la organización y la evaluación de los procesos en una institución.

Considerando la propuesta de Sander (1996), los estilos de gestión administrativa son:

- Administración burocrática, que enfatiza en la dimensión institucional de una entidad, orientándose principalmente por las expectativas, normas y reglamentos. La institución está concebida estructuralmente como un sistema cerrado de funciones que cada funcionario debe cumplir. Se reduce a la entidad, a sus roles y a sus expectativas; se trabaja en función del cumplimiento de las leyes, directivas, normas y reglamentos que emanan de la superioridad. Su fin último es sostener la entidad. Se establecen los cargos según el principio de la jerarquía, determinando atribuciones a cada uno de los miembros que lo integran.

- Administración idiosincrásica, que es la administración que enfatiza la dimensión individual del elemento institucional y hacia la satisfacción de las necesidades y disposiciones personales de sus participantes. Su prioridad no es la institución, sino las personas que participan en ella. Aquí prevalece la eficiencia. A partir de la eficiencia administrativa individual se incidirá sobre la eficacia institucional.
- La administración integradora, que es la que considera los aspectos sociológicos y sicológicos de la entidad y su colectivo; se preocupa por la interacción entre la institución y el individuo, entre papel y personalidad, entre expectativas burocráticas y formas y costumbres del personal. Muestra apertura a ámbitos sociales e individuales y la búsqueda de un nexo y contraste entre lo individual y lo colectivo, lo particular y lo general, lo institucional y el sistema; busca el equilibrio entre la eficacia institucional y la eficiencia individual.
- La administración sistémica, que es la administración donde cada elemento de la entidad interactúa participativa y armónicamente en el logro de los objetivos de la institución a través del cumplimiento de tareas específicas y determinadas que a cada actor se le ha encomendado.
- La administración gerencial, que pone énfasis en la planificación como un mecanismo para lograr el éxito y desarrollo armónico de los procesos educativos.

- La gestión administrativa es primordial en las empresas ya que sustenta las bases para la ejecución y potenciación de las tareas formando una red funcional sobre la cual se asientan y se relacionan para cumplir objetivos institucionales (Proactiva Gestión, 2013).

Campos y Loza (2011) señalan que además es importante porque la tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las entidades está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Refieren que este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país. En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica,

toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

- **Servicios de calidad.**

Ishikawa (1986) refiere que calidad de servicio es cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos. La calidad es satisfacer las necesidades de los clientes. La calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

Calidad de servicio es un concepto que deriva de la propia definición de calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o aptitud de uso (Juran, 2004).

- **Dimensiones de servicios de calidad.**

Se desprende de lo sostenido por Portocarrero y Cabrera y el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (2001) que son las siguientes:

Servicio de enseñanza aprendizaje, que de acuerdo con el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (2001), la formación profesional es el conjunto de modalidades de aprendizaje sistematizado que tienen como objetivo la formación socio-laboral, para y en el trabajo, involucrando desde el nivel de calificación de

introducción al mundo del trabajo hasta el de alta especialización" Está conformada por instituciones diversas, públicas y/o privadas, que especializan su oferta formativa en modalidades de formación integral, integradora y permanente y que focalizan sus acciones por población objetivo y/o por saberes profesionales a impartir. Debe permitir mejorar la calidad académica a partir de un mejor desempeño docente (cursos, diplomados, especializaciones; dentro y fuera del país, en universidades e instituciones de alto grado académico y de prestigio), adquisición de equipos audiovisuales, elaboración de materiales, uso de fuentes bibliográficas actualizadas, equipamiento de laboratorios, etc.

Servicio de infraestructura y equipamiento, que exige trabajar el acondicionamiento pedagógico de las aulas en base a la adquisición de equipos modernos para las Escuelas Académico Profesionales y la Escuela de Postgrado, mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje, en consecuencia, la calidad de servicio en la formación profesional que impartimos: cañón multimedia, computadora portátil, DVD, TV, ecran, etc. Así como, promover la instalación de plataforma virtual en los procesos académicos y administrativos: matrícula, asesoramiento a estudiantes, actividades complementarias al sistema presencial, interconectar las facultades con la administración central de la universidad para dinamizar la gestión y mejorar la calidad de servicio, además de acceder a la educación virtual. La universidad debe constituirse en un potencial escenario de cambios que

abarque todos sus compartimentos y trastoque el sistema rutinario y casuístico de ciertas prácticas tradicionales que aún persisten. El futuro de la universidad debe ser fruto de las experiencias con resultados valiosos que deben ser incorporados con mentalidad crítica y creadora. En cuanto a infraestructura, Incorporar mecanismos modernos de seguridad para cautelar los bienes de cada una de las Escuelas Académico Profesionales, Escuela de Postgrado y otras unidades, tanto de la parte administrativa así como de las aulas; efectuar un seguimiento a la investigación policial respecto a los responsables de las pérdidas de equipos.

Servicio de bienestar, es aquella que considera brindar el bienestar integral del personal administrativo, docente y en especial a los estudiantes de, así como también a personas ajenas a la Institución. Generalmente ofrece servicios de carácter social, de salud, tutoría y orientación universitaria, promoción cultural y artística y de otros servicios que surjan de su propia iniciativa y posibilidades; debe contar con un equipo multidisciplinario de profesionales dispuestos a brindar sus servicios y atender los diversos problemas que se suscitan en el entorno individual, familiar y social, de los miembros de una universidad; en coordinación estrecha con las distintas dependencias. Entre los servicios pueden estar:

- Servicio Social: que ejecuta y organiza los procesos de categorización, recategorización y becas u otros beneficios

que se otorguen a los estudiantes según el reglamento de la institución.

- Tutoría y orientación universitaria: que realiza el acompañamiento integral y dinámico de nuestros alumnos para contribuir a la madurez del desarrollo estudiantil cognitivo-afectivo y vocacional.
- Salud: Orientado a la atención médica preventiva, asistencial y ocupacional; así como también atención en urgencias de personas que lo requieran.
- Actividades culturales y artísticas: orientada a brindar actividades artísticas como danzas, teatro, música y oratoria a los estudiantes; desarrollando de esta forma habilidades complementarias a su carrera profesional.

c) Definiciones conceptuales.

- GESTION ADMINISTRATIVA: Es el conjunto de acciones emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que cualquier otra persona trabajando sola, no podría lograrlo, este proceso comprende no solamente principios, conceptos y teorías que sirven de guía para conducir las actividades que son propias de una organización, sino comprender la manera de hacerlo estratégicamente y aplicarlos en la gestión institucional.

- LA GESTION ESTRATEGICA: Es un conjunto de proceso teórico-práctico integrados horizontalmente y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Esta orientación, viene a ser un saber de síntesis capas de ligar conocimientos y acción ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.
- FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: Entre las funciones administrativas tenemos la planificación, la organización, la dirección y el control, cuyo manejo son fundamentales en gestión de cualquier organización, para optimizar una gestión de calidad.
- PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA: Debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no solo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas, capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes.
- OBJETIVOS ESTRATEGICOS: Es un propósito que se desea lograr en un plazo determinado de un año.
- PLAN DE TRABAJO: La planeación es una de las tareas más interesantes y desafiantes dentro del desarrollo y ejecución de programas. Un plan de trabajo es un documento desarrollado por la dirección y el equipo de trabajo, en el cual se listan todas las

actividades planeadas, la fecha en las que se realizan, los recursos que van a utilizar y las personas responsables de llevarlas a cabo.

- EFICIENCIA: Consiste en la buena calidad de trabajo, labor o tarea que desarrollan los trabajadores de una institución, para obtener el producto de calidad, con el mínimo empleo de recursos organizacionales.
- EFICACIA: Consiste en el mínimo defecto o error que los trabajadores presentan en razón al menor tiempo y recursos empleados, es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos. (relación íntima entre los fines y los medios).
- ESTRATEGIA: Las estrategias son habilidades, técnicas y tácticas que se realizan y adoptan para lograr los objetivos propuestos, es la labor de conciliar intereses particulares a objetivos sociales, es establecer y determinar las políticas de la organización, es hacer más, gastando poco, con la activa participación del personal. En las organizaciones educativas es la herramienta principal para hacer competitivos los servicios que se ofrecen, por ser la educación un proceso integral y permanente que tiene por objeto el pleno desarrollo de la personalidad de los educandos, mediante acciones que permitan el cambio y la calidad en su formación.
- CALIDAD: Termino subjetivo significa que el producto (bien o servicio) satisface las expectativas y necesidades del cliente. Un producto libre de defectos, es decir es hacer las cosas bien desde el inicio.

- CALIDAD TOTAL: Filosofía empresarial y cultura organizacional concentrado en satisfacer deleitar con un producto cero errores y cero defectos.
- COMPETITIVIDAD: Es la capacidad para competir que tiene una determinada organización, es la rivalidad entre entes que aspiran a la misma cosa y que son capaces de utilizar recursos innovadores que lo acerquen al liderazgo o lo definen como líder. Y cuando decimos que los Universidades deben ser competitivos, es porque deben tener un buen estándar de calidad y muchas ventajas competitivas que le permitan satisfacer plenamente las exigencias de los usuarios.
- EXCELENCIA: Superior calidad o bondad, eminente grado de perfeccionamiento de una cosa.
- INNOVACION: Capacidad que tiene una organización para dejar lo antiguo o tradicional y en contraposición adecuarse a los requerimientos del mundo moderno.
- LIDERAZGO: Filosofía empresarial que propugna a la vanguardia de las demás organizaciones merced a la innovación y reingeniería y medidas optimas de rendimiento.
- REINGENIERIA: Revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares, dando valor agregado en calidad, costos rapidez, etc.
- REVOLUCION DEL CONOCIMIENTO: Trae consigo un estilo de vida auténticamente nuevo, basado sobre fuentes diversificadas y renovables de energía, métodos de producción que dejan

antigüedad la mayoría de las cadenas fabriles de montaje, nuevas familias no nucleares y principalmente nuevas formas de organización institucional.

- SATISFACCIÓN DEL USUARIO: Es el resultado de entregar un bien o un servicio que cumple con las necesidades y expectativas del cliente, definidas o implícitas.
- TRABAJO ESPECIALIZADO: Llamado también trabajo en serie, es decir cada trabajador realiza solo una parte del trabajo total, especializándose en una determinada tarea sin importarle el resto del proceso.
- VISION: Descripción del futuro deseado para una organización, describe cual debe ser el estado de la empresa a largo plazo.

d) Bases epistémicos.

La revisión bibliográfica de la epistemología demuestra que existen –en vigencia- al menos cuatro posturas o paradigmas sobre la ciencia (Velaz, 1996) ha realizado la más importante y actualizada revisión). Esta revisión demuestra que la visión de la ciencia no es unitaria y, por tanto, se requiere hacer un estudio exhaustivo sobre las posturas. (Koulaidis & Ogborn, 1989); (Fourez, 1994)

Las cuatro posturas epistemológicas vigentes en diversos sectores de la ciencia son: a) inductivista, b) racionalistica-critica, c) contextualista y d) relativista. Estas cuatro posturas se han desarrollado coetáneamente, producto de la discusión y debate directo entre sus principales representantes. (Velaz, 1996)

La postura inductivista es la más popular en el mundo científico ((Fourez, 1994); (Chalmers, 1984)). Esta postura se ha ido configurando por las aportaciones de las antiguas escuelas científicas (Bacon), del positivismo decimonónico clásico (Comte, Locke y Stuart Mill), del empiriocentrismo (Avenarius y Mach), de los precursores del neopositivismo (Rusell & Wittgenstein), del neopositivismo del circulo de viena (Neurath, Feigi, Carnal, Reichenbach & Ayer), y de algunos neopositivistas tardíos (Angel & Hempel).

La postura inductivista se fundamenta en las ciencias naturales y supone que el método científico es único e idéntico en todas las ciencias. Bajo esta postura, el científico no debe hacer juicios de valor y ha de proceder de la forma objetiva y neutra. La base empírica del conocimiento científico son las observaciones objetivas y repetibles por cualquiera. Las proposiciones de las ciencias son verificables (o confirmables) y, observacional proporciona la experiencia neutra en la que se contrastan las teorías. Las teorías son conjunto de enunciados deductivamente organizados (u ordenados de forma concatenada) para explicar generalizaciones conocidas y predecir. Las explicaciones siguen el método nomológico - deductivo. Las teorías son axiomatizables. El progreso de la ciencia es acumulativa desarrollado por ampliación - reducción (Gomez, 2003).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

a) Tipo y nivel de investigación.

- **Tipo de investigación.**

El tipo de estudio fue no experimental, pues estudia las variables tal y cual se presentan evitando intervenir en ellas para buscar un cambio o variación en sus comportamientos. Se fundamenta en la representación de los comportamientos de las variables, según lo expresan Llanos y Fernández (2005).

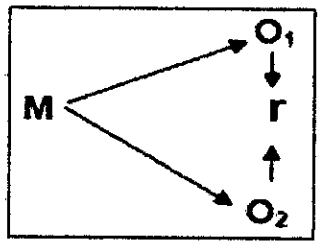
- **Nivel de investigación.**

Descriptivo.- Mediante esta investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad. Pueden usar técnicas cuantitativas (test, encuesta...) o cualitativas (estudios etnográficos...). (Behar Rivero, 2008)

Explicativo.- Mediante esta investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga. Además de describir el fenómeno tratan de buscar la explicación del comportamiento de las variables. Su metodología es básicamente cuantitativa, y su fin último es el descubrimiento de las causas. (Behar Rivero, 2008)

b) Diseño y esquema de la investigación.

El diseño de investigación es correlacional, porque se buscará establecer la medida en que las variables están vinculadas, y transaccional, porque la información será recogida en un solo momento de toda la muestra. Su esquema es:



Donde:

M = Muestra.

O1 = Observación de la variable gestión estratégica.

O2 = Observación de la variable calidad de los servicios.

r = relación entre las variables.

c) Población y muestra.

- **Población.**

La población estuvo constituida por 127 docentes nombrados y 142 docentes contratados, así como 4800 alumnos de la Universidad Nacional de Ucayali.

- **Muestra.**

El muestreo fue del tipo no probabilístico e intencional, en función de grado de accesibilidad del investigador a cada elemento de la muestra.

185 docentes y 185 alumnos de la Universidad Nacional de Ucayali. Todos fueron elegidos al azar, es decir que cualquiera pudo haber conformado la muestra. Se equilibró el número de elementos de la muestra, quedando distribuida de la siguiente manera:

Cuadro 4. Muestra.

Facultad	Docentes	Alumnos
Agronomía	27	22
Cs. Económicas, Administrativas y Contables	22	23
Cs. de la Salud	25	25
Cs. Forestales	27	24
Derecho y Cs. Políticas	25	28
Educación y Cs.Ss	25	15
Ing. de Sistemas e Ing. Civil	14	25
Medicina	20	23
TOTAL	185	185

Solo se tuvo como criterio de exclusión:

- Ser Rector o Vicerrector.
- Ejercer en la alta dirección.
- Ser Decano.

d) Instrumentos de recolección de datos.

En concordancia con Chiroque (2005), la técnica y los instrumentos fueron los siguientes:

Técnica.

- Encuesta: Que permitió determinar el instrumento para contrastar los estándares logrados antes y después de la experiencia.

Instrumento.

- Cuestionarios: Que permitió recolectar la información sobre la gestión estratégica de la Universidad Nacional de Ucayali y los servicios de calidad que esta institución provee.

  Este instrumento, por su naturaleza -utilizado por el investigador y cotejo de logro de unidades muéstrales - fue tomado del Modelo de calidad del Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Universitaria, por lo que no requirió de los procesos de análisis de fiabilidad ni de juicio de expertos.

e) Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

- **Mecanismos para el procesamiento y presentación de datos.**

Se organizó y se procesó los datos de forma computarizada, a fin de obtener resultados más eficientes, teniendo en cuenta las variables de investigación. El software que se utilizo es:

MICROSOFT OFFICE: EXCEL.

Es un programa de hojas de cálculo de Microsoft Office System. Permite crear y aplicar formato a libros (un conjunto de hojas de cálculo) para analizar datos y tomar decisiones fundadas sobre aspectos de su negocio. Concretamente, se puede usar para hacer un seguimiento de datos, crear modelos para analizar datos, escribir fórmulas para realizar cálculos con dichos datos, dinamizar los datos de diversas maneras y presentarlos en una variedad de gráficos con aspecto profesional. (Carrillo, 2014)

- **Mecanismos para el análisis e interpretación de resultados.**

  - Tabla, Cuadro.
  - Gráfico. (Diagrama de barras, Diagramas de sectores o superficies representativas, Diagramas polares).
  - Figuras. (Histogramas, Polígonos de frecuencias, Curvas de frecuencias).

CAPÍTULO IV

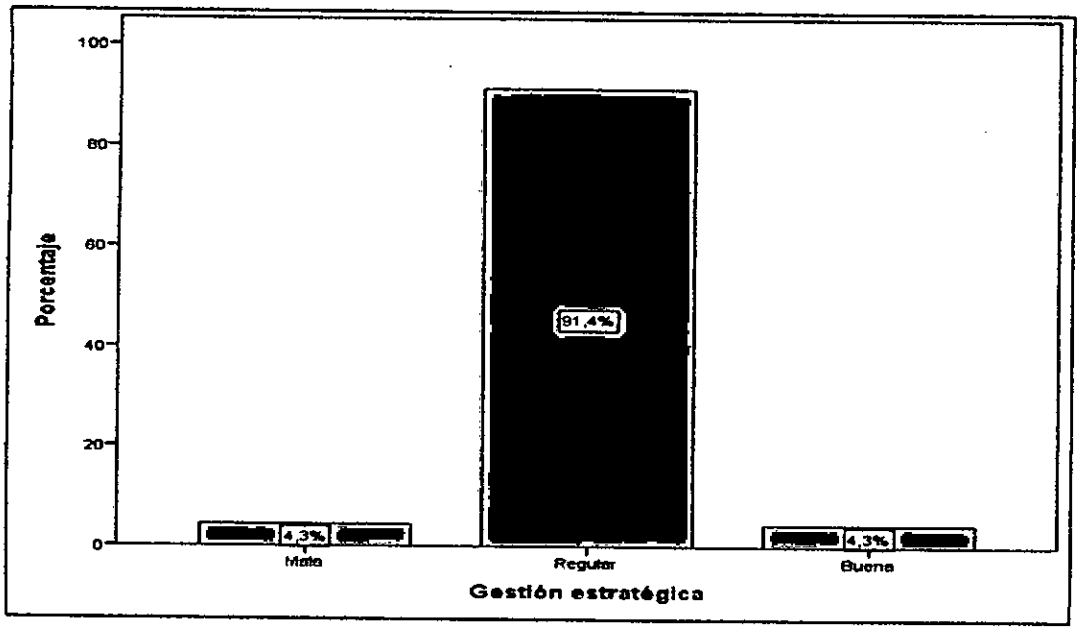
RESULTADOS

a) Resultados del trabajo de campo con aplicación estadística, mediante distribuciones de frecuencias, gráficos.

Cuadro 5. Distribución de frecuencias: Gestión estratégica.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	8	4,3
	Regular	169	91,4
	Buena	8	4,3
	Total	185	100,0

Gráfico 1. Distribución de frecuencias: Gestión estratégica.

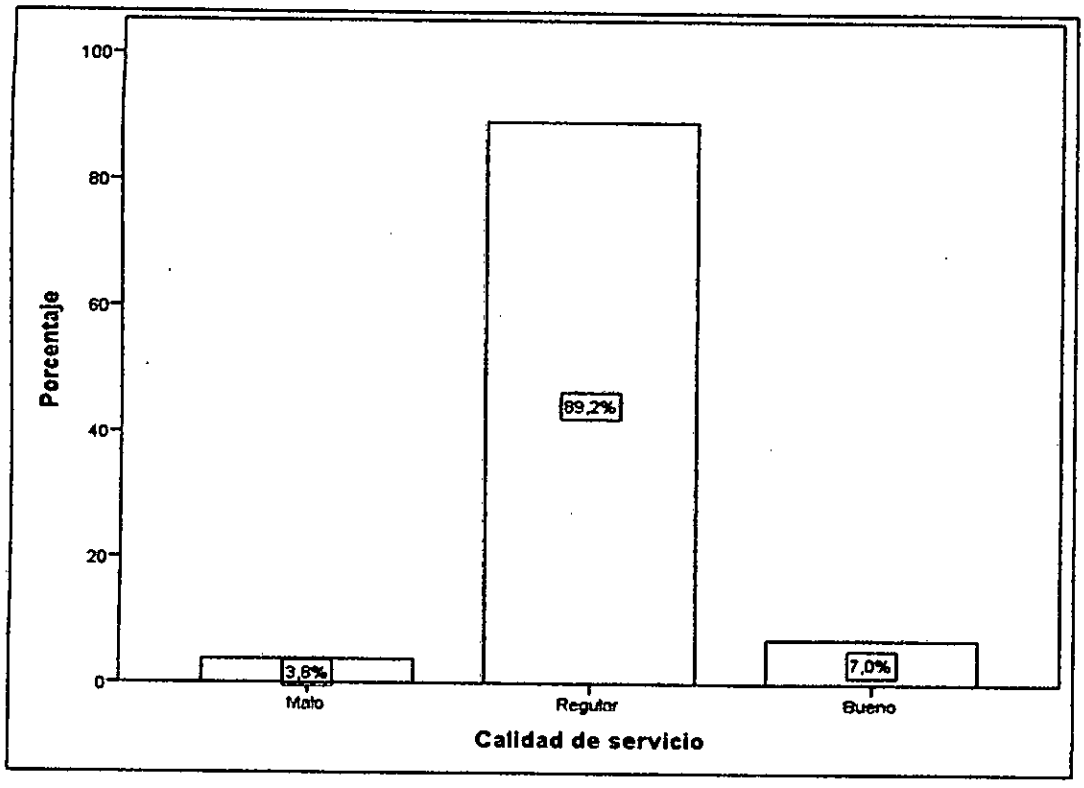


Descripción: Respecto de la variable gestión estratégica, se desprende de la tabla 2 y su gráfico pertinente que del 100% de la población, el 91.4% considera que la gestión estratégica se encuentra en un nivel regular, a diferencia de sendos, 4.3% que sostienen que es mala y buena.

Cuadro 6. Distribución de frecuencias: Calidad de servicios que presta la UNU.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	7	3,8
	Regular	165	89,2
	Bueno	13	7,0
	Total	185	100,0

Gráfico 2. Distribución de frecuencias: Calidad de servicios que presta la UNU.

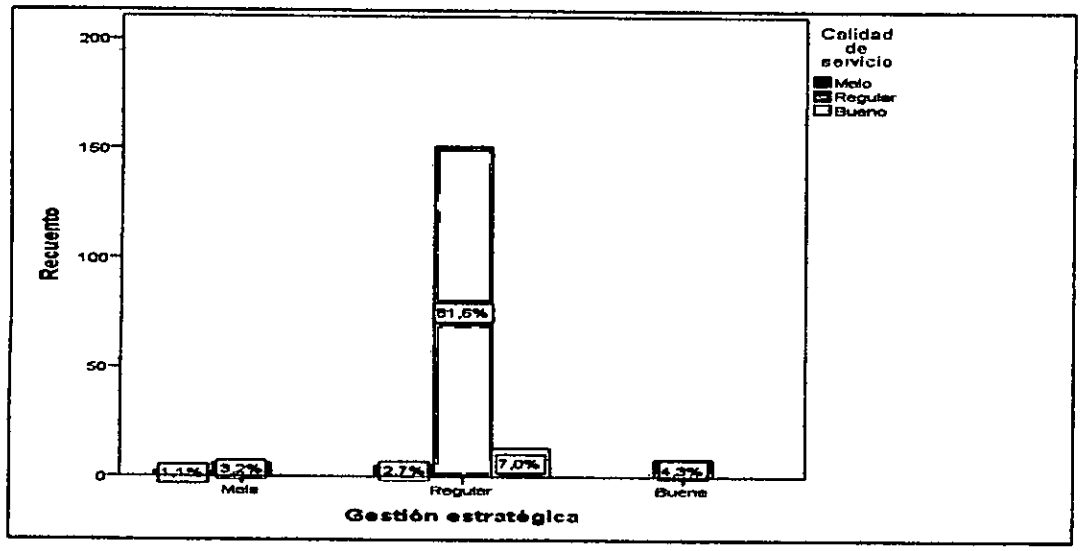


Descripción: Respecto de la variable calidad de servicios que presta la Universidad Nacional de Ucayali -UNU-, se desprende de la tabla 3 y su gráfico pertinente que del 100% de la población, el 89.2% considera que la calidad de estos servicios se encuentra en un nivel regular, a diferencia del 3.8% que sostiene que es mala y el 7.0% que sostiene que es buena.

Cuadro 7. Gestión estratégica: Calidad de servicios que presta la UNU.

			Calidad de servicio			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión estratégica	Mala	Recuento	2	6	0	8
		% del total	1,1%	3,2%	0,0%	4,3%
	Regular	Recuento	5	151	13	169
		% del total	2,7%	81,6%	7,0%	91,4%
	Buena	Recuento	0	8	0	8
		% del total	0,0%	4,3%	0,0%	4,3%
Total		Recuento	7	165	13	185
		% del total	3,8%	89,2%	7,0%	100,0%

Gráfico 3. Gestión estratégica*Calidad de servicios que presta la UNU.

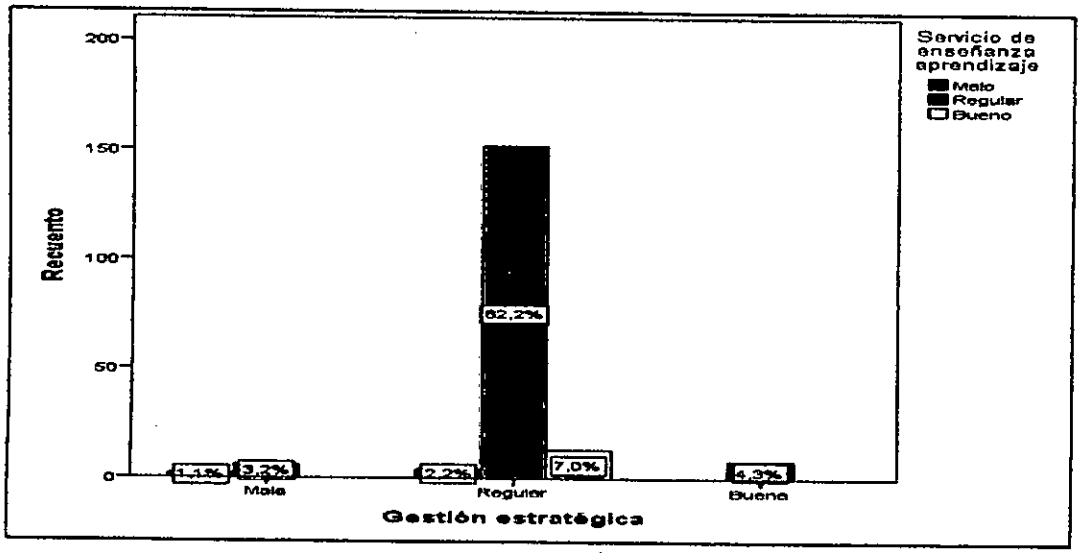


Descripción: Respecto de la relación entre las variables gestión estratégica y calidad de servicios que presta la UNU, se desprende de la tabla 4 y su gráfico pertinente que del 100% de la población, el 81.6% considera de docentes considera que la gestión estratégica es regular e igual porcentaje de alumnos consideran que la calidad de los servicios que presta la UNU es regular; siendo este porcentaje mayoritario, se concluye que existe relación directa entre las variables de estudio.

Cuadro 8. Gestión estratégica: Servicio de enseñanza aprendizaje.

			Servicio de enseñanza aprendizaje			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión estratégica	Mala	Recuento	2	6	0	8
		% del total	1,1%	3,2%	0,0%	4,3%
	Regular	Recuento	4	152	13	169
		% del total	2,2%	82,2%	7,0%	91,4%
	Buena	Recuento	0	8	0	8
		% del total	0,0%	4,3%	0,0%	4,3%
Total		Recuento	6	166	13	185
		% del total	3,2%	89,7%	7,0%	100,0%

Gráfico 4. Gestión estratégica: Servicio de enseñanza aprendizaje.

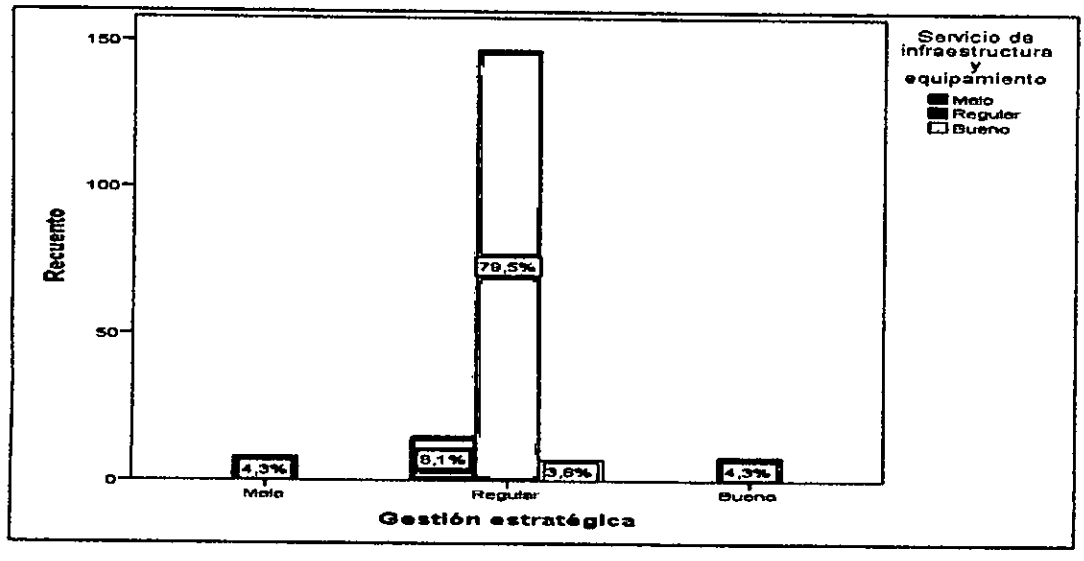


Descripción: Respecto de la relación entre gestión estratégica y calidad del servicio de enseñanza aprendizaje que presta la UNU, se desprende de la tabla 5 y su gráfico pertinente que del 100% de la población, el 82.2% considera de docentes considera que la gestión estratégica es regular e igual porcentaje de alumnos consideran que la calidad del servicio de enseñanza aprendizaje que presta la UNU es regular; siendo este porcentaje mayoritario, se concluye que existe relación entre estas variables de estudio.

Cuadro 9. Gestión estratégica: Servicio de infraestructura y equipamiento.

			Servicio de infraestructura y equipamiento			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión estratégica	Mala	Recuento	0	8	0	8
		% del total	0,0%	4,3%	0,0%	4,3%
	Regular	Recuento	15	147	7	169
		% del total	8,1%	79,5%	3,8%	91,4%
	Buena	Recuento	0	8	0	8
		% del total	0,0%	4,3%	0,0%	4,3%
Total		Recuento	15	163	7	185
		% del total	8,1%	88,1%	3,8%	100,0%

Gráfico 5. Gestión estratégica: Servicio de infraestructura y equipamiento.

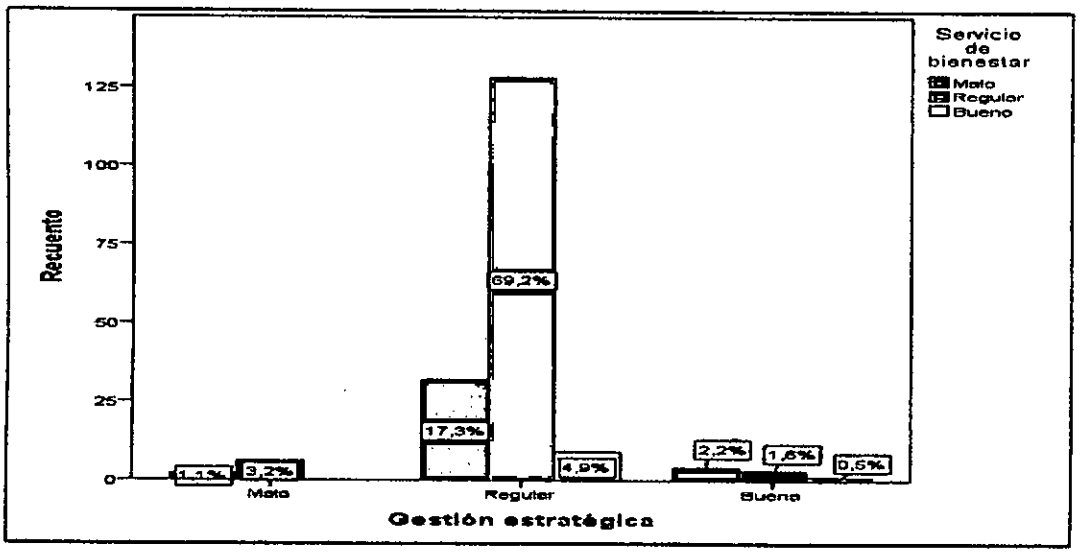


Descripción: Respecto de la relación entre gestión estratégica y calidad del servicio de infraestructura y equipamiento que presta la UNU, se desprende de la tabla 6 y su gráfico pertinente que del 100% de la población, el 79.5% considera de docentes considera que la gestión estratégica es regular e igual porcentaje de alumnos consideran que la calidad del servicio de infraestructura y equipamiento que presta la UNU es regular; siendo este porcentaje mayoritario, se concluye que existe relación entre estas variables de estudio.

Cuadro 10. Gestión estratégica: Servicio de bienestar.

			Servicio de bienestar			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión estratégica	Mala	Recuento	2	6	0	8
		% del total	1,1%	3,2%	0,0%	4,3%
	Regular	Recuento	32	128	9	169
		% del total	17,3%	69,2%	4,9%	91,4%
	Buena	Recuento	4	3	1	8
		% del total	2,2%	1,6%	0,5%	4,3%
Total		Recuento	38	137	10	185
		% del total	20,5%	74,1%	5,4%	100,0 %

Gráfico 6. Gestión estratégica: Servicio de bienestar.



Descripción: Respecto de la relación entre gestión estratégica y calidad del servicio de bienestar que presta la UNU, se desprende de la tabla 7 y su gráfico pertinente que del 100% de la población, el 69.2% considera de docentes considera que la gestión estratégica es regular e igual porcentaje de alumnos consideran que la calidad del servicio de bienestar que presta la UNU es regular; siendo este porcentaje mayoritario, se concluye que existe relación entre estas variables de estudio.

b) Prueba de hipótesis.

Se formulan las siguientes hipótesis generales nulas y de investigación:

- H0: No existe relación significativa entre gestión estratégica y calidad de los servicios que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú.
- Hi: Existe relación significativa entre gestión estratégica y calidad de los servicios que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú.

Se formulan las siguientes hipótesis específicas nulas y de investigación:

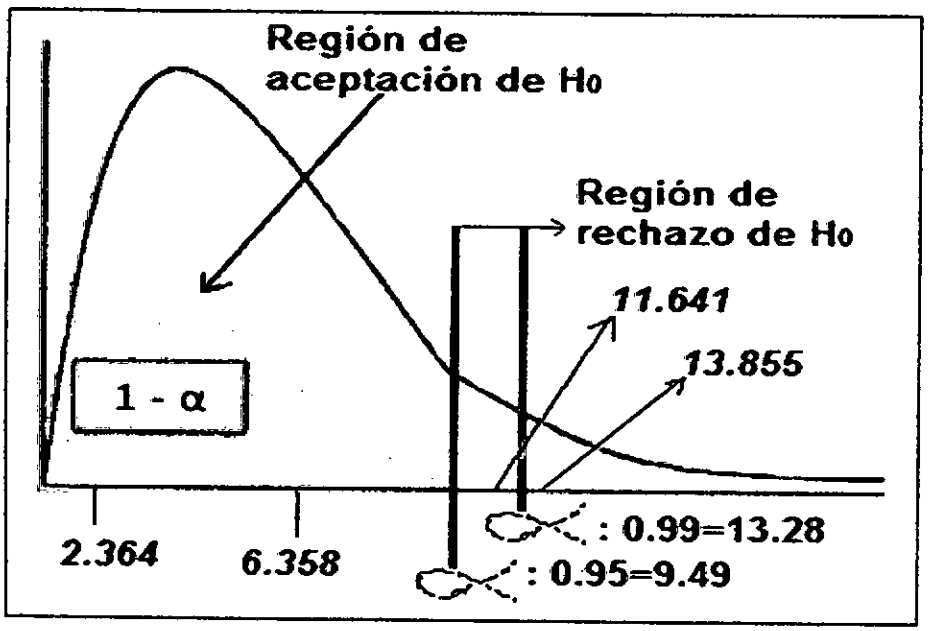
- H0: No existe relación significativa entre gestión estratégica y calidad de los servicios de enseñanza aprendizaje que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú.
- Hi: Existe relación significativa entre gestión estratégica y calidad de los servicios de enseñanza aprendizaje que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú.
- H0: No existe relación significativa entre gestión estratégica y calidad de los servicios de infraestructura y equipamiento que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú.
- Hi: Existe relación significativa entre gestión estratégica y calidad de los servicios de infraestructura y equipamiento que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú.

- H0: No existe relación significativa entre gestión estratégica y calidad de los servicios de bienestar que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú.
- Hi: Existe relación significativa entre gestión estratégica y calidad de los servicios de bienestar que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú.

Cuadro 11. Pruebas de hipótesis chi-cuadrado.

	Valor	gl	Sig.
Gestión estratégica*Calidad de servicio	11,641	4	,020
Gestión estratégica*Servicio de enseñanza aprendizaje	13,855	4	,008
Gestión estratégica*Servicio de infraestructura y equipamiento	2,364	4	,669
Gestión estratégica*Servicio de bienestar	6,358	4	,174

Gráfico 7. Pruebas de hipótesis chi-cuadrado.



Decisiones.

Siendo el resultado de la prueba X^2= 11.641>9.49 y con una sig.= 0.020<0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, en consecuencia la relación entre gestión estratégica y calidad de los servicios que presta la Universidad Nacional de Ucayali es significativa.

Siendo el resultado de la prueba X^2= 13.855>13.28 y con una sig.= 0.008<0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, en consecuencia la relación entre gestión estratégica y calidad de los servicios de enseñanza aprendizaje que presta la Universidad Nacional de Ucayali es altamente significativa.

Siendo el resultado de la prueba X^2= 2.364<9.49 y con una sig.= 0.669>0.05, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la de investigación, en consecuencia la relación entre gestión estratégica y calidad de los servicios de infraestructura y equipamiento que presta la Universidad Nacional de Ucayali no es significativa.

Siendo el resultado de la prueba X^2= 6.358<9.49 y con una sig.= 0.174>0.05, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la de investigación, en consecuencia la relación entre gestión estratégica y calidad de los servicios de bienestar que presta la Universidad Nacional de Ucayali no es significativa.

c) Discusión de los resultados.

Esta discusión parte del problema planteado ¿Existe relación entre gestión estratégica y los servicios de calidad que presta la Universidad Nacional de Ucayali -UNU-, Perú, 2013?, concluyendo que a nivel de la

variable en general y de una de sus dimensiones sí existe esta relación, pero en los casos en la gestión estratégica se vincula con la infraestructura y equipamiento y con los servicios de bienestar la relación no es significativa.

En efecto, respecto de la variable gestión estratégica, se desprende que el cuadro representa el 91.4% considera que la gestión estratégica se encuentra en un nivel regular, al igual que la calidad de servicios que presta la UNU ya que el cuadro precisa que el 89.2% considera que está en ese nivel.

Esta relación significativa se corrobora en el cuadro, pues el 81.6% de docentes considera que la gestión estratégica es regular e igual porcentaje de alumnos consideran que la calidad de los servicios que presta la UNU es regular. En relación a estos resultados, Sánchez concluye que una institución tendrá que tener en cuenta que se deberá desempeñar en un sistema sometido a las tensiones de aparición la movilidad formativa de alumnos, docentes y los futuros egresados de las casas de estudio, incremento de instituciones privadas, existencia del sistema nacional de evaluación y acreditación de instituciones, revisar periódicamente los planes de estudios actualizándolos, establecer un sistema normado de tutorías, niveles exigentes de manejo de idiomas extranjeros, establecer una política de mejora continua en las instituciones, definir con precisión los proyectos de investigación según la demanda de la comunidad, investigación formativa y establecer un sistema de autoevaluación.

Además, Zepeda y Sandoval concluyen que existen indicadores de calidad que tienen la posibilidad de servir a las autoridades educativas para mejorar el plan de estudios; ya que a partir de ellos se pueden dilucidar áreas de oportunidad, además existen relaciones entre los factores que intervienen en la formación profesional y los de desempeño profesional.

Respecto de la relación entre gestión estratégica y calidad del servicio de enseñanza aprendizaje que presta la UNU, el cuadro evidencia que el 82.2% considera de docentes y alumnos la considera regular, además es significativa. En oposición a este resultado, Oliveros concluye que la planificación curricular carece de relevancia social y laboral, los propósitos y el perfil profesional están desactualizados, la formación en sí y todo lo que interviene en ella poco o nada les sirve para enfrentar los desafíos laborales. Gonzales, en cambio, concluye que la relación entre la gestión institucional y la calidad de formación profesional es buena; al igual que la relación entre la gestión administrativa y la gestión curricular con la calidad de formación profesional.

Respecto de la relación entre gestión estratégica y calidad del servicio de infraestructura y equipamiento que presta la UNU, y en cuanto a la relación entre gestión estratégica y calidad del servicio de bienestar UNU, los cuadros señalan que docentes y alumnos las consideran regular, pero no significativas.

Coherentemente, Linares concluye que aplicando el modelo de gestión estratégica, mejora la calidad de servicios que ofrecen los

centros de educación superior. Ortega, por su parte, concluye que una organización moderna debe tener un modelo de una gerencia participativa de sus trabajadores, la que se debe implementar en las universidades.

Hernández, Jiménez y Pastor concluyen que se requiere de una adecuada y planificada gestión administrativa para mejorar la calidad de servicio y baja calidad académica. Además, Terrones concluye que el nivel de gestión académica se relaciona con el enfoque epistemológico curricular de la Universidad.

Las pruebas de hipótesis consignadas en la tabla 8 precisan la significatividad de los resultados en las relaciones entre las variables y de la enseñanza aprendizaje con la gestión estratégica, pero las relaciones no son significativas entre las dimensiones infraestructura y equipamiento y bienestar con gestión estratégica.

Estos resultados se sustentan en el enfoque de la calidad total, puesto que una entidad requiere de nuevos retos estratégicos y de una función integradora y coordinadora de la asignación de recursos para la búsqueda de la excelencia.

La función de la calidad en la gestión se explica en tanto que ésta ha de asumir funciones organizativas; esto requiere de modificar continuamente la gestión de la calidad de la totalidad de los recursos de que disponen.

Juran afirma que, mientras que se vive el tiempo de la calidad, al ser ésta una fuente de ventajas competitivas. El enfoque de la calidad exige la existencia de entes que la acrediten.

Ahora bien, la planificación juega un rol importante en la mejora de la gestión y en la provisión de servicios de calidad. Steiner sostiene que planear es un proceso que define estrategias y políticas de manera racional y organizada y las plasma en planes y proyectos de corto, mediano y largo plazo para la concreción de metas institucionales preestablecidas. Considera, también, el tipo de planeación que debe realizarse y los procedimientos de cómo viabilizar esta planificación.

En lo organizacional, como lo sostienen French y Bell, se debe considerar un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

a) Conclusiones.

1. Existe relación significativa entre gestión estratégica y los servicios de calidad que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa, es decir, a regular gestión estratégica, regulares servicios de calidad.
2. Existe relación significativa entre gestión estratégica y los servicios de enseñanza aprendizaje que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa, es decir, a regular gestión estratégica, regulares servicios de enseñanza de aprendizaje.
3. Existe relación, pero no es significativa, entre gestión estratégica y los servicios de infraestructura y equipamiento que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa, es decir, que a nivel de muestra si existe relación pero este resultado no se puede generalizar para la población.
4. Existe relación, pero no es significativa, entre gestión estratégica y los servicios de bienestar que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa, es decir, que a nivel de muestra si existe relación, pero este resultado no se puede generalizar para la población.

b) Sugerencias.

1. A las autoridades de la Universidad Nacional de Ucayali, implementar estrategias que permitan que la percepción que se posee tanto de la gestión estratégica como de la calidad de los servicios que presta la alta dirección de la Institución, mejore sustancialmente.
2. A los diferentes Decanos, velar porque la calidad esté presente en la gestión y en lo servicios, asumiéndose que la suma de las calidades de cada Facultad es la calidad de la Universidad en todas sus dimensiones de trabajo.
3. A los Decanos de las diferentes facultades de la Universidad Nacional de Ucayali, propiciar, en función de la socialización de los resultados de esta investigación, la construcción de planes de mejora focalizados en la solución puntual de los problemas de sus unidades académicas.
4. A los docentes, administrativos y estudiantes de la Universidad Nacional de Ucayali, desarrollar acciones conjuntas y organizadas en función del logro de la calidad de la gestión estratégica y de los servicios que brinda la UNU, pues la unión de voluntades deviene en la mejora institucional.
5. A los docentes investigadores y tesistas, considerando que los resultados de cada variable llevan a conocer que la percepción acerca de cada una de ellas no es regular, realizar estudios experimentales que llevan a mejorar esta realidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Quiñones, C., Santa, J. y Alfaro, M. (2009). *Teoría, diseño y desarrollo curricular.* Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Gonzales, C. (2011). Calidad según Edwards Deming. Articulo recuperado el 2 de agosto del 2013. Disponible en www.gestiopolis.com

Zepeda, L. y Sandoval, M. (2012). Modelo para evaluar la formación y desempeño docente de egresados de instituciones de educación normal. México: Universidad de Montemorelos.

Larrea (2006), Hacia un Modelo de Gestión del conocimiento en el Colegio Peruano Británico

Sánchez, M. (2009). Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de Ciencias Económicas. Tesis doctoral. Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Carrasco, S. (2002). Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

García, J. (2008). La Calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Posgrado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación.

Hernández, V., Jiménez, R. y Pastor, J. (2008). Gestión administrativa y calidad del servicio académico en la Universidad Nacional de Ucayali, Lima, Universidad César Vallejo.

Cruz, Y. (2009). La acreditación como mecanismo para la garantía del compromiso social de las universidades. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña, España.

Williams, R. (1999). Interaccionismo simbólico: fusión de teoría e investigación. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Blumer, H. (1969). Interaccionismo simbólico: perspectiva y método. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Denzin, N. (1989). Biografía interpretativa. Newbry Park: Sage.

Denzin, N. (1992). Estudios de interaccionismo simbólico y cultural. Newbry Park: Sage.

Geertz, C. (1983). La interpretación de las culturas: ensayos selectos. Nueva York: Basic Books, Nueva York.

Schwandt, T. (1994). Constructivismo, aproximación investigativa a la investigación humana. Cambridge: Basil Blackwell.

Universidad Alas Peruanas (2005). Metodología activa. Lima: Universidad Alas Peruanas.

Asociación para el progreso de las comunicaciones (2014). "Gestión estratégica". Recuperado el 23 de agosto del 2015. Disponible en https://www.apc.org/es

Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público. ILPES/CEPAL: Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública.

Cuerpo, J. y Otros (2007). Planeación estratégica Henry Mintzberg. Universidad Nacional de Colombia: Sede Palmira.

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5° Edición. Mc-Graw Hill. Colombia.

Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria-CONEAU (2008). Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación. Lima: Ministerio de Educación.

Brown, M., Freyer, M. y Parayno, R. (2006). W. Edwards Deming. California: Quality Culture Mini-paper

Carretero, Yasmín (2011). Filosofía de Edward Deming. Artículo. Recuperado el 3 de agosto del 2013; disponible en www.public.iastate.edu

Valle, M. (2012). "Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes". En *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado el 23 de agosto del 2015. Disponible en http://www.rieoei.org/

Giugni, P. (2012). "Joseph Juran". Artículo. Recuperado el 3 de agosto del 2013, de La calidad como filosofía de gestión; disponible en www.pablogiugni.con.ar

Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (2008). Modelo de calidad para la acreditación institucional universitaria. Lima: CONEACE.

Gestión y administración (2015). "Planear el futuro mediante la gestión estratégica". Recuperado el 24 de agosto del 2015. Disponible en http://www.gestionyadministracion.com/

Secretaría de Educación Pública de México (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México: SEP.

Instituto Nacional de Educación Tecnológica (2001). *Formación Profesional: Materiales de trabajo para la formulación de un Acuerdo Marco.* Recuperado de http://www.oei.es/eduytrabajo2/FPDefinitivo.PDF

Juran, J. M. (2004). *Arquitecto de la Calidad: La autobiografía del Dr. Joseph M. Juran.* New York: McGraw-Hill.

Campos, S. y Loza, P. (2011). "Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa". Tesis. Ecuador Universidad Técnica del Norte.

Palladino, L. (1998). *Administración organizacional, capacitación, evaluación, calidad.* Buenos Aires: Espacio.

Proactiva Gestión (2013). "Importancia de la gestión administrativa". Recuperado el 22 de julio del 2015. Disponible en http://proactiva.vpweb.es/

Portocarrero, E. y Cabrera, V. (2010). *Universidad, luz de utopías.* Huánuco: Editorial Universitaria.

Llanos, E. y Fernández, E. (2005). Métodos y técnicas de investigación. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.

<table>
<tr><th>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</th><th>OBJETIVO</th><th>HIPOTESIS</th><th>VARIABLES</th><th>Dimensiones</th><th>ADMINISTRACION DE RECURSOS</th></tr>
<tr><td><u>GENERAL:</u>

¿Existe relación entre gestión estratégica y los servicios de calidad que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú, 2013?</td><td><u>GENERAL:</u>

Establecer la relación entre gestión estratégica y calidad de los servicios que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú, 2013</td><td><u>GENERAL:</u>

Existe una relación significativa entre gestión estratégica y calidad de servicio que presta la Universidad Nacional de Ucayali, Perú, 2013.</td><td>Variable independiente

Gestión estratégica</td><td>Gestión de planeamiento

Gestión académica

Gestión administrativa</td><td rowspan="3"><u>Tipo de Investigación</u>: No Experimental.

<u>Nivel de Investigación</u>: Descriptivo - Explicativa.

<u>Población</u> 134 docentes nombrados, 173 docentes contratados, 3654 alumnos.

<u>Muestra:</u> 185 docentes y 185 estudiantes.

<u>Diseño:</u> Correlacional.

<u>Software de procesamiento de datos</u>: Excel.

<table><tr><th>Fuentes</th><th>Técnicas</th><th>Herramientas</th></tr><tr><td>Primaria</td><td>Encuesta</td><td>Cuestionario</td></tr></table></td></tr>
<tr><td><u>ESPECÍFICOS:</u>

1. ¿Existe relación entre gestión estratégica y los servicios de enseñanza aprendizaje que brinda la Universidad Nacional de Ucayali?
2. ¿Existe relación entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de infraestructura y equipamiento que brinda la Universidad Nacional de Ucayali?
3. ¿Existe relación entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de bienestar que brinda la Universidad Nacional de Ucayali?</td><td><u>ESPECÍFICOS:</u>

1. Establecer la relación entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de enseñanza aprendizaje que brinda la Universidad Nacional de Ucayali.
2. Establecer la relación entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de infraestructura y equipamiento que brinda la Universidad Nacional de Ucayali.
3. Establecer la relación entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de bienestar que brinda la Universidad Nacional de Ucayali.</td><td><u>ESPECÍFICOS:</u>

1. Existe relación significativa entre gestión estratégica y los servicios de enseñanza aprendizaje que brinda la Universidad Nacional de Ucayali.
2. Existe relación significativa entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de infraestructura y equipamiento que brinda la Universidad Nacional de Ucayali.
3. Existe relación significativa entre gestión estratégica y la calidad de los servicios de bienestar que brinda la Universidad Nacional de Ucayali.</td><td>Variable dependiente

Calidad de los servicios.</td><td>Servicios de enseñanza aprendizaje

Servicios de infraestructura y equipamiento

Servicios de bienestar</td></tr>
</table>

Anexo 2. Encuesta de investigación 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO

CUESTIONARIO

Estimado amigo (a): El presente es un instrumento cuyo objetivo es el de recolectar información acerca de su percepción de la gestión que se desarrolla en la Universidad Nacional de Ucayali. Es anónimo, por lo tanto le pedimos que conteste de manera responsable, escribiendo un aspa según lo que considere correcto en relación al enunciado y en coherencia con las instrucciones que se precisan al pie. Muchas gracias.

Instrucciones: Escriba el aspa (X) debajo del número correspondiente, según el grado de coincidencia de su percepción con lo que afirma el reactivo. Los números indican:

1= Mala.

2= Regular.

3= Buena.

N°	Reactivos	1	2	3
	Gestión del planeamiento			
1	Los responsables de la gestión de la Universidad Nacional de Ucayali han **socializado** entre todos sus integrantes el Plan Estratégico Institucional.			
2	Todos los integrantes de la Universidad Nacional de Ucayali conocen el Plan Operativo Institucional de la Universidad.			
3	El presupuesto para el presente año ha sido socializado entre todos los integrantes de la institución.			
4	Los responsables de la gestión de la Universidad Nacional de Ucayali han convocado a representantes de todos los estamentos para la elaboración de los documentos de gestión institucional.			
5	Las mejoras que se imprimen al estatuto, reglamentos y demás normativa institucional se han realizado convocando a todos los integrantes de la institución.			
6	Las mejoras que se imprimen al estatuto, reglamentos y demás normativa institucional se han difundido entre todos los integrantes de la institución.			
7	La currícula de cada Facultad se ha difundido entre todos los integrantes de estas unidades académicas.			
8	Todos los integrantes de las facultades conocen sus planes estratégicos.			
9	Todos los integrantes de las facultades conocen sus planes operativos.			
	Gestión académica			
10	Se promueve la mejora continua del currículo de las Facultades.			
11	Se promueve la mejora continua de los planes de estudio.			
12	Se propende a la capacitación permanente de los docentes de la Universidad.			
13	Se evalúa continuamente a los docentes de la Universidad.			

14	Se prevé la especialización del docente en la asignación de cursos.			
15	Se promueve el perfeccionamiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje que conduce el docente.			
16	Se vela por el desarrollo de la investigación formativa en todas las facultades.			
17	Se provee de tecnología adecuada para el desarrollo de los procesos de aprendizaje.			
18	Se provee de infraestructura adecuada para el desarrollo de los procesos de aprendizaje.			
Gestión administrativa				
19	Se promueve un trámite documentario ágil.			
20	Se propende a una interacción alturada y correcta en el estamento administrativo.			
21	Se percibe que el personal que labora en la Universidad es el idóneo.			
22	Se promueve un clima institucional agradable.			
23	Se promueve el trabajo en equipos multidisciplinarios.			
24	Los niveles de coordinación entre docentes, administrativos, estudiantes y autoridades son elevados.			
25	Se manifiesta receptividad de sugerencias por parte de la gestión cuando son para la mejora institucional.			
26	Se percibe la existencia de políticas de reconocimiento por labor destacada a los integrantes de la Universidad Nacional de Ucayali.			
27	La Universidad se preocupa por el establecimiento de convenios provechosos para la institución.			
28	Se promueve la práctica de valores entre los integrantes de la Universidad Nacional de Ucayali.			

Anexo 3. Encuesta de investigación 2.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO

CUESTIONARIO

Estimado amigo (a): El presente es un instrumento cuyo objetivo es el de recolectar información acerca de su percepción de la calidad de los servicios que brinda la Universidad Nacional de Ucayali. Es anónimo, por lo tanto le pedimos que conteste de manera responsable, escribiendo un aspa según lo que considere correcto en relación al enunciado y en coherencia con las instrucciones que se precisan al pie. Muchas gracias.

Instrucciones: Escriba el aspa (X) debajo del número correspondiente, según el grado de coincidencia de su percepción con lo que afirma el reactivo. Los números indican:

1= Mala.

2= Regular.

3= Buena.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL
OFICINA EJECUTIVA DE BIBLIOTECA Y PUBLICACIONES

N°	Reactivos	1	2	3
	Servicio de enseñanza aprendizaje			
1	El plan de estudios proporciona una sólida base científica y humanista, con conocimientos a desarrollar en las siguientes áreas: básica, formativa, especialidad, ciencias humanas, ciencias sociales y complementaria.			
2	El plan de estudios tiene un número de horas teóricas y prácticas que asegura el logro del perfil del egresado.			
3	El plan de estudios tiene una distribución de asignaturas o cursos, de teoría y de prácticas, orientada a profundizar el conocimiento y fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje.			
4	El plan de estudios vincula los procesos de enseñanza aprendizaje con los procesos de investigación, extensión universitaria y proyección social.			
5	El plan de estudios tiene una estructura flexible que permite al estudiante elegir un determinado número de créditos de asignaturas o cursos de su carrera u otras carreras, dentro o fuera de la Unidad Académica.			
6	El plan de estudios incorpora los resultados de la investigación realizada en la carrera.			
7	Las prácticas pre-profesionales son supervisadas y referidas a su especialidad.			
8	Se aplican estrategias de enseñanza-aprendizaje de forma eficaz en el desarrollo de los contenidos de las asignaturas o cursos.			
9	Se utilizan estrategias didácticas para desarrollar la capacidad de investigación de los estudiantes.			
10	Los sílabos o programas temáticos se distribuyen y exponen oportunamente a los estudiantes.			
11	Se cumple con el contenido, objetivos o competencias de los sílabos.			

12	En las clases teóricas y prácticas el número de estudiantes es el adecuado para el tipo de asignatura o curso.			
13	El sistema de tutoría al estudiante es eficaz.			
14	Los estudiantes cuentan con programas de becas, movilidad académica, bolsas de trabajo, pasantías y estímulos que contribuyen a su mejor formación.			
15	El número de estudiantes que participan en proyectos de investigación es el adecuado.			
16	Se realizan eventos donde se difunden y discuten, entre docentes, estudiantes y comunidad, las investigaciones relacionadas con la carrera.			
17	Los estudiantes publican los resultados de sus investigaciones en revistas de su especialidad indizadas a nivel internacional.			
18	Los estudiantes conocen y utilizan los procedimientos con los que adquieren sus derechos de propiedad intelectual sobre lo creado como resultado de investigación.			
19	El número de estudiantes que participan en proyectos de extensión universitaria es el esperado.			
20	El número de estudiantes que participan en proyectos de proyección social es el esperado.			
21	Los estudiantes conocen y utilizan los procedimientos con los que adquieren sus derechos de propiedad intelectual sobre lo creado como expresión artística o cultural.			
22	Los docentes tienen el grado de doctor en su especialidad o el de la carrera.			
23	Los docentes publican los resultados de sus investigaciones en revistas de su especialidad indizadas a nivel internacional.			
24	Los docentes difunden su producción intelectual a través de libros que son utilizados en la carrera.			
25	El número de docentes que realizan labor de extensión universitaria y de proyección social es el requerido por la carrera.			

26	Los docentes difunden los resultados de su labor de extensión universitaria y de proyección social.			
27	Los docentes conocen y utilizan los procedimientos con los que adquieren sus derechos de propiedad intelectual sobre lo creado como expresión artística o cultural.			
Servicio de infraestructura y equipamiento				
28	Las instalaciones para la labor administrativa de la Unidad Académica tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios.			
29	Las instalaciones donde se da el servicio de biblioteca tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios.			
30	Las instalaciones donde se da el servicio de alimentación, atención médica, de psicología, pedagogía y asistencia social a estudiantes, tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios.			
31	Las instalaciones de la Universidad para la práctica de deportes, actividades culturales y esparcimiento tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios.			
32	Las instalaciones para la enseñanza-aprendizaje tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios.			
33	Las instalaciones para reuniones con egresados tienen la comodidad, seguridad y equipamiento necesarios.			
34	Las instalaciones donde se realizan las actividades de investigación tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios.			
35	Las instalaciones donde se dan servicios de reprografía, venta de libros y útiles académicos, entre otros servicios complementarios a la labor educativa tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios.			
36	Las instalaciones donde se realizan las actividades de extensión universitaria tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios.			

37	Las instalaciones donde se realizan las actividades de proyección social tienen la comodidad, seguridad y el equipamiento necesarios.			
Servicio de bienestar				
38	El programa de alimentación a estudiantes de escasos recursos económicos es eficaz.			
39	El programa de atención médica primaria a estudiantes, docentes y personal administrativo es eficaz.			
40	El programa de atención psicológica para estudiantes es eficaz.			
41	El programa de atención pedagógica para estudiantes es eficaz.			
42	El programa de asistencia social para estudiantes es eficaz.			
43	El programa de deportes es el requerido por los estudiantes.			
44	El programa de esparcimiento es el requerido por los estudiantes.			
45	Los programas de bienestar son difundidos con eficacia dentro y fuera de la Universidad.			
46	La biblioteca tiene establecido un sistema de gestión eficaz.			

Anexo 4. Resultados Gestión estratégica y Calidad de servicios.

Nº	Gestión de planeamiento		Gestión académica		Gestión administrativa		Gestión estratégica		Servicio de enseñanza aprendizaje		Servicio de infraestructura y equipamiento		Servicio de bienestar		Calidad de servicio	
	P	N	P	N	P	N	T	N	P	N	P	N	P	N	T	N
1	20	2	17	2	19	2	56	2	58	2	23	2	17	2	98	2
2	23	3	18	2	20	2	61	2	58	2	15	1	18	2	91	2
3	25	3	22	2	24	2	71	3	60	2	20	2	18	2	98	2
4	22	2	24	3	25	2	71	3	50	2	20	2	20	2	90	2
5	14	2	13	1	24	2	51	2	59	2	22	2	20	2	101	2
6	14	2	14	2	23	2	51	2	59	2	19	2	17	2	95	2
7	15	2	15	2	23	2	53	2	49	2	22	2	20	2	91	2
8	13	1	14	2	21	2	48	2	53	2	25	2	19	2	97	2
9	16	2	14	2	23	2	53	2	72	3	27	3	22	2	121	3
10	14	2	13	1	17	2	44	2	53	2	24	2	21	2	98	2
11	17	2	18	2	22	2	57	2	57	2	23	2	19	2	99	2
12	15	2	15	2	26	3	56	2	37	1	15	1	14	2	66	1
13	19	2	20	2	14	1	53	2	79	3	21	2	21	2	121	3
14	16	2	18	2	16	2	50	2	51	2	13	1	12	1	76	2
15	15	2	17	2	16	2	48	2	49	2	21	2	17	2	87	2
16	18	2	19	2	15	1	52	2	50	2	20	2	18	2	88	2
17	21	2	20	2	15	1	56	2	41	2	15	1	13	1	69	1
18	17	2	13	1	11	1	41	1	38	1	16	2	14	2	68	1
19	19	2	18	2	18	2	55	2	40	1	16	2	13	1	69	1
20	20	2	19	2	18	2	57	2	49	2	16	2	13	1	78	2
21	16	2	16	2	23	2	55	2	53	2	16	2	13	1	82	2
22	23	3	13	1	20	2	56	2	45	2	17	2	15	2	77	2
23	21	2	12	1	18	2	51	2	41	2	22	2	21	2	84	2
24	20	2	13	1	20	2	53	2	44	2	25	2	20	2	89	2
25	20	2	14	2	24	2	58	2	43	2	22	2	14	2	79	2
26	22	2	13	1	20	2	55	2	29	1	19	2	21	2	69	1
27	19	2	11	1	23	2	53	2	47	2	23	2	13	1	83	2
28	10	1	15	2	23	2	48	2	54	2	22	2	17	2	93	2
29	19	2	14	2	15	1	48	2	58	2	24	2	17	2	99	2
30	20	2	23	3	29	3	72	3	58	2	21	2	12	1	91	2
31	18	2	15	2	22	2	55	2	60	2	21	2	13	1	94	2
32	18	2	14	2	21	2	53	2	60	2	23	2	13	1	96	2
33	18	2	18	2	23	2	59	2	76	3	27	3	13	1	116	3
34	20	2	20	2	22	2	62	2	57	2	27	3	14	2	98	2
35	20	2	17	2	23	2	60	2	55	2	25	2	15	2	95	2
36	19	2	20	2	23	2	62	2	57	2	23	2	17	2	97	2
37	21	2	21	2	23	2	65	2	51	2	22	2	21	2	94	2
38	20	2	15	2	17	2	52	2	50	2	21	2	20	2	91	2
39	21	2	22	2	16	2	59	2	54	2	21	2	21	2	96	2
40	21	2	21	2	14	1	56	2	36	1	19	2	14	2	69	1
41	20	2	20	2	18	2	58	2	48	2	20	2	20	2	88	2
42	18	2	21	2	18	2	57	2	54	2	20	2	12	1	88	2
43	23	3	19	2	12	1	54	2	54	2	24	2	18	2	96	2
44	23	3	12	1	19	2	54	2	54	2	22	2	18	2	94	2
45	23	3	14	2	16	2	53	2	60	2	21	2	13	1	94	2
46	21	2	16	2	19	2	56	2	60	2	22	2	14	2	96	2
47	19	2	15	2	17	2	51	2	62	2	21	2	13	1	96	2
48	20	2	16	2	16	2	52	2	59	2	25	2	13	1	97	2
49	19	2	13	1	20	2	52	2	59	2	23	2	15	2	97	2
50	16	2	16	2	23	2	55	2	58	2	22	2	16	2	96	2
51	19	2	13	1	21	2	53	2	72	3	22	2	23	3	117	3
52	16	2	17	2	23	2	56	2	52	2	26	3	20	2	98	2
53	18	2	13	1	23	2	54	2	75	3	24	2	19	2	118	3
54	22	2	19	2	14	1	55	2	54	2	23	2	18	2	95	2
55	13	1	11	1	23	2	47	2	59	2	17	2	19	2	95	2
56	20	2	16	2	13	1	49	2	51	2	21	2	17	2	89	2
57	13	1	17	2	18	2	48	2	56	2	16	2	19	2	91	2
58	16	2	11	1	19	2	46	2	55	2	17	2	19	2	91	2
59	17	2	14	2	14	1	45	2	53	2	18	2	22	2	93	2
60	12	1	14	2	17	2	43	2	47	2	17	2	20	2	84	2
61	13	1	13	1	16	2	42	1	53	2	22	2	19	2	94	2
62	13	1	15	2	14	1	42	1	44	2	23	2	21	2	88	2
63	13	1	16	2	16	2	45	2	53	2	23	2	20	2	96	2
64	14	2	18	2	17	2	49	2	69	3	24	2	23	3	116	3
65	15	2	19	2	21	2	55	2	50	2	20	2	21	2	91	2
66	24	3	25	3	24	2	73	3	53	2	22	2	20	2	95	2
67	22	2	16	2	21	2	59	2	53	2	23	2	13	1	89	2
68	20	2	20	2	23	2	63	2	54	2	21	2	20	2	95	2
69	18	2	18	2	18	2	54	2	50	2	21	2	12	1	83	2
70	18	2	21	2	23	2	62	2	58	2	23	2	18	2	99	2
71	18	2	19	2	21	2	58	2	55	2	23	2	16	2	94	2

72	19	2	22	2	23	2	64	2	63	2	23	2	12	1	98	2
73	22	2	24	3	18	2	64	2	55	2	22	2	13	1	90	2
74	22	2	25	3	24	2	71	3	57	2	23	2	13	1	93	2
75	20	2	25	3	28	3	73	3	59	2	21	2	13	1	93	2
76	19	2	19	2	20	2	58	2	56	2	24	2	14	2	94	2
77	21	2	13	1	20	2	54	2	57	2	22	2	16	2	95	2
78	18	2	14	2	22	2	54	2	55	2	19	2	20	2	94	2
79	20	2	14	2	20	2	54	2	55	2	22	2	17	2	94	2
80	23	3	14	2	19	2	56	2	74	3	24	2	20	2	118	3
81	25	3	16	2	22	2	63	2	55	2	21	2	21	2	97	2
82	22	2	15	2	21	2	58	2	52	2	21	2	19	2	92	2
83	21	2	18	2	22	2	61	2	53	2	24	2	19	2	96	2
84	22	2	13	1	19	2	54	2	48	2	26	3	21	2	95	2
85	21	2	17	2	24	2	62	2	53	2	26	3	23	3	102	2
86	19	2	15	2	21	2	55	2	68	3	25	2	23	3	116	3
87	19	2	14	2	25	2	58	2	70	3	24	2	23	3	117	3
88	19	2	18	2	24	2	61	2	72	3	23	2	22	2	117	3
89	22	2	19	2	22	2	63	2	50	2	23	2	20	2	93	2
90	21	2	16	2	25	2	62	2	63	2	21	2	20	2	104	2
91	21	2	19	2	23	2	63	2	54	2	18	2	18	2	90	2
92	20	2	20	2	20	2	60	2	52	2	21	2	16	2	89	2
93	19	2	16	2	23	2	58	2	57	2	20	2	19	2	96	2
94	18	2	12	1	23	2	53	2	49	2	19	2	18	2	86	2
95	20	2	20	2	18	2	58	2	51	2	23	2	18	2	92	2
96	17	2	11	1	22	2	50	2	52	2	24	2	22	2	98	2
97	18	2	18	2	18	2	54	2	53	2	22	2	22	2	97	2
98	22	2	18	2	21	2	61	2	49	2	20	2	13	1	82	2
99	21	2	12	1	22	2	55	2	52	2	25	2	20	2	97	2
100	22	2	12	1	22	2	56	2	53	2	23	2	12	1	88	2
101	15	2	12	1	15	1	42	1	62	2	23	2	16	2	101	2
102	21	2	14	2	21	2	56	2	52	2	19	2	18	2	89	2
103	20	2	13	1	14	1	47	2	57	2	23	2	13	1	93	2
104	22	2	15	2	19	2	56	2	56	2	16	2	14	2	86	2
105	20	2	17	2	19	2	56	2	59	2	23	2	14	2	96	2
106	21	2	20	2	15	1	56	2	59	2	15	1	13	1	87	2
107	20	2	14	2	14	1	48	2	57	2	18	2	14	2	89	2
108	21	2	21	2	15	1	57	2	62	2	20	2	15	2	97	2
109	21	2	13	1	14	1	48	2	57	2	16	2	17	2	90	2
110	15	2	16	2	17	2	48	2	55	2	16	2	18	2	89	2
111	15	2	17	2	17	2	49	2	55	2	16	2	17	2	88	2
112	14	2	15	2	21	2	50	2	55	2	16	2	20	2	91	2
113	17	2	15	2	25	2	57	2	56	2	17	2	23	3	96	2
114	16	2	11	1	13	1	40	1	59	2	18	2	20	2	97	2
115	18	2	12	1	21	2	51	2	52	2	21	2	17	2	90	2
116	13	1	12	1	26	3	51	2	58	2	15	1	13	1	86	2
117	15	2	12	1	24	2	51	2	53	2	19	2	20	2	92	2
118	15	2	13	1	21	2	49	2	57	2	19	2	13	1	89	2
119	20	2	15	2	23	2	58	2	52	2	14	1	18	2	84	2
120	17	2	14	2	21	2	52	2	54	2	14	1	18	2	86	2
121	16	2	17	2	22	2	55	2	54	2	14	1	12	1	80	2
122	18	2	16	2	19	2	53	2	50	2	16	2	12	1	78	2
123	21	2	19	2	22	2	62	2	56	2	17	2	14	2	87	2
124	24	3	16	2	20	2	60	2	51	2	16	2	14	2	81	2
125	14	2	13	1	12	1	39	1	53	2	20	2	14	2	87	2
126	19	2	17	2	21	2	57	2	54	2	20	2	15	2	89	2
127	17	2	21	2	18	2	56	2	53	2	18	2	19	2	90	2
128	20	2	19	2	24	2	63	2	57	2	23	2	15	2	95	2
129	22	2	21	2	20	2	63	2	57	2	24	2	17	2	98	2
130	24	3	21	2	17	2	62	2	62	2	23	2	17	2	102	2
131	21	2	15	2	14	1	50	2	53	2	23	2	23	3	99	2
132	21	2	21	2	21	2	63	2	56	2	23	2	17	2	96	2
133	22	2	19	2	19	2	60	2	60	2	24	2	17	2	101	2
134	21	2	19	2	18	2	58	2	53	2	22	2	18	2	93	2
135	20	2	13	1	18	2	51	2	59	2	19	2	20	2	98	2
136	21	2	24	3	18	2	63	2	50	2	20	2	19	2	89	2
137	19	2	17	2	17	2	53	2	66	2	22	2	23	3	111	2
138	22	2	17	2	19	2	58	2	47	2	20	2	18	2	85	2
139	22	2	16	2	18	2	56	2	51	2	21	2	19	2	91	2
140	22	2	16	2	17	2	55	2	51	2	19	2	19	2	89	2
141	21	2	15	2	19	2	55	2	50	2	22	2	15	2	87	2
142	19	2	17	2	23	2	59	2	50	2	21	2	17	2	88	2
143	18	2	15	2	18	2	51	2	57	2	22	2	17	2	96	2
144	19	2	13	1	21	2	53	2	45	2	22	2	13	1	80	2
145	16	2	16	2	18	2	50	2	54	2	21	2	19	2	94	2
146	20	2	15	2	24	2	59	2	47	2	23	2	13	1	83	2
147	22	2	15	2	21	2	58	2	53	2	20	2	18	2	91	2
148	21	2	13	1	20	2	54	2	48	2	22	2	17	2	87	2
149	22	2	23	3	29	3	74	3	52	2	21	2	12	1	85	2
150	12	1	13	1	12	1	37	1	36	1	20	2	13	1	69	1
151	21	2	20	2	21	2	62	2	48	2	24	2	13	1	85	2

152	20	2	17	2	25	2	62	2	45	2	19	2	13	1	77	2
153	14	2	17	2	23	2	54	2	50	2	20	2	13	1	83	2
154	18	2	18	2	21	2	57	2	49	2	20	2	16	2	85	2
155	19	2	20	2	14	1	53	2	52	2	26	3	19	2	97	2
156	21	2	21	2	29	3	71	3	51	2	21	2	24	3	96	2
157	18	2	18	2	14	1	50	2	53	2	18	2	20	2	91	2
158	20	2	18	2	19	2	57	2	54	2	25	2	19	2	98	2
159	14	2	21	2	18	2	53	2	75	3	23	2	20	2	118	3
160	21	2	13	1	12	1	46	2	60	2	22	2	17	2	99	2
161	12	1	20	2	14	1	46	2	53	2	15	1	18	2	86	2
162	17	2	13	1	15	1	45	2	54	2	23	2	19	2	96	2
163	17	2	17	2	15	1	49	2	59	2	13	1	14	2	86	2
164	11	1	16	2	16	2	43	2	55	2	20	2	20	2	95	2
165	12	1	13	1	17	2	42	1	58	2	19	2	12	1	89	2
166	14	2	14	2	22	2	50	2	56	2	14	1	16	2	86	2
167	14	2	13	1	22	2	49	2	58	2	14	1	18	2	90	2
168	15	2	13	1	27	3	55	2	58	2	16	2	13	1	87	2
169	15	2	13	1	21	2	49	2	56	2	15	1	14	2	85	2
170	15	2	16	2	24	2	55	2	59	2	15	1	14	2	88	2
171	19	2	16	2	20	2	55	2	57	2	18	2	13	1	88	2
172	16	2	19	2	23	2	58	2	56	2	20	2	14	2	90	2
173	14	2	17	2	23	2	54	2	59	2	20	2	16	2	95	2
174	16	2	17	2	20	2	53	2	58	2	18	2	18	2	94	2
175	19	2	19	2	22	2	60	2	60	2	17	2	19	2	96	2
176	17	2	19	2	19	2	55	2	73	3	23	2	24	3	120_3	3
177	20	2	18	2	20	2	58	2	56	2	21	2	18	2	95	2
178	20	2	20	2	21	2	61	2	58	2	19	2	19	2	96	2
179	15	2	21	2	22	2	58	2	58	2	22	2	18	2	98	2
180	21	2	15	2	21	2	57	2	58	2	19	2	19	2	96	2
181	19	2	21	2	25	2	65	2	56	2	21	2	18	2	95	2
182	19	2	21	2	24	2	64	2	77	3	23	2	17	2	117	3
183	20	2	20	2	20	2	60	2	54	2	21	2	21	2	96	2
184	21	2	18	2	23	2	62	2	59	2	18	2	17	2	94	2
185	18	2	20	2	22	2	60	2	51	2	19	2	18	2	88	2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL
OFICINA DE GESTIÓN DE BIBLIOTECA Y PUBLICACIONES