

“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

**INSTITUTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO DE LAS FFAA
ESCUELA DE POS GRADO**

“GRAL DIV EDGARDO MERCADO JARRIN”



Tesis

**“GESTIÓN POR PROCESOS Y LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN
DE LOS CADETES DE ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS-
CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI - 2017**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE
INVERSIÓN**

**PRESENTADO POR:
BACH/Mg MIGUEL ANGEL CABALLERO NARCISO**

LIMA – 2017

TITULO

**“GESTIÓN POR PROCESOS Y LA MEJORA DE LA
SATISFACCIÓN DE LOS CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE
CHORRILLOS
CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI (EMCH CFB) – “2017”**

DEDICATORIA

A Dios que mediante él fue posible concretar este trabajo de investigación,

A mis padres porque hicieron de mí una persona con valores,

A mi familia que constantemente me brinda su apoyo y son la razón y el motor de mi vida para culminar mis estudios y obtener el grado de Magister.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al ICTE y a todos nuestros profesores quienes supieron impartir sus conocimientos con sabiduría y demostrar en todo momento su amistad y aprecio.

Al profesor asesor por su constante apoyo a lo largo de mi trabajo de investigación.

El autor

TÍTULO
DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
INDICE
RESUMEN
ABSTRACT
LISTA DE TABLAS
LISTA DE FIGURAS
INTRODUCCIÓN

INDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1	Descripción de la realidad problemática.	13
1.2	Formulario del problema.	17
	1.2.1 Problema principal	17
	1.2.2 Problemas específicos	17
1.3	Objetivos.	18
	1.3.1 Objetivo principal	18
	1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4	Justificación e Importancia de la investigación	19
1.5	Delimitación de la investigación	20
	1.5.1 Delimitación Espacial	20
	1.5.2 Delimitación Temporal	20
	1.5.3 Delimitación Social	20
	1.5.4 Delimitación conceptual	20
1.6	Limitaciones	20

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes.	21
2.2	Bases teóricas o teoría sustantiva.	24
2.3	Glosario de términos.	49
2.4	Formulación de las hipótesis.	53
	2.4.1 Hipótesis global o principal	53
	2.4.2 Hipótesis específicas	54
2.5	Identificación y clasificación de las variables.	54
2.6	Operacionalización de variables.	55

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo, Diseño y Nivel de la investigación.	58
3.2	Población y muestra.	59
3.2.1	Población	59
3.2.2	Muestra	60
3.3	Técnicas e instrumentos de Recolección de datos.	61
3.4	Procesamientos de los datos.	62

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Presentación, análisis e interpretación de Resultados.	64
4.2	Contrastación de hipótesis.	73
4.3	Discusión de los resultados.	83

CONCLUSIONES **85**

RECOMENDACIONES **87**

REFERENCIAS **88**

ANEXOS: **92**

1. Matriz de consistencia. **93**

2. Instrumentos de recolección de datos. **97**

RESUMEN

La investigación realiza un diagnóstico de la exploración de la gestión por procesos en muestras de oficiales y cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos. Al realizar el trabajo de investigación se identificó las dificultades que ofrecen la buena gestión de procesos, al conocer los objetivos de la implementación de la gestión por procesos, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la mejora de la satisfacción.

El tipo de investigación fue de tipo correlacional ya que se estudia la relación entre dos variables y el enfoque es cuantitativo porque se obtiene por muestras, La muestra estuvo conformada por 276 cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos y 120 Oficiales Subalternos de la guarnición de Lima. Las técnicas que se emplearon para la investigación fueron de observación directa y encuestas, El instrumento de recolección de datos fue la ficha de registro creada por el investigador y validada por el juicio de expertos, La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Correlación de Spearman (Sánchez, 2011), y el resultado que se halló fue de una correlación de $R_s = 0.837$, y un valor $p = 0.00 < 0.05$, por lo que se aceptó que con una buena gestión de procesos habrá una mayor mejora de la satisfacción de los cadetes.

Palabras Claves: Gestión por procesos y la mejora de la satisfacción de los cadetes.

ABSTRACT

The investigation makes a diagnosis of the exploration of the process management in samples of officers and cadets of the Military School of Chorrillos. When carrying out the research work identified the difficulties offered by good process management, knowing the objectives of the implementation of process management had as a general objective to determine the relationship between process management and improvement of satisfaction.

The type of research was correlated since the relationship between two variables is studied and the approach is quantitative because it is obtained by samples. The sample consisted of 276 cadets from the Military School of Chorrillos and 120 Subaltern Officers of the garrison of Lima. . The techniques used for the research were direct observation and surveys. The data collection instrument was the registration form created by the researcher and validated by expert judgment. The hypothesis test statistic used was that of the Model. Of Correlation of Speaman (Sánchez, 2011), and the result that was found was a correlation of $R_s = 0.837$), and a value $p = 0.00 < 0.05$, for which it was accepted that with good process management there will be a greater improvement of the satisfaction of the cadets.

Keywords: Management by processes and improving the satisfaction of the cadets.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de las variables	55
Tabla 2	Procesos de nivel 1 y 2 de la EMCH: Inventario Escuela Militar	56
Tabla 3	Número de cadetes de la EMCH	59
Tabla 4	Determinación de la muestra	60
Tabla 5	Muestra de cadetes de la EMCH	61
Tabla 6	Nivel de apreciación de los Ex Oficiales	64
Tabla 7	Nivel de mejora en la satisfacción de la educación	65
Tabla 8	Nivel de mejora en la satisfacción del área básica	66
Tabla 9	Nivel de mejora en la satisfacción del área formativa militar	67
Tabla 10	Nivel de mejora en la satisfacción del área especialidad militar	68
Tabla 11	Nivel de mejora en la satisfacción en ciencias y humanidades	69
Tabla 12	Nivel de mejora en la satisfacción en idiomas y preparación física	70
Tabla 13	Nivel de mejora en la satisfacción en investigación	71
Tabla 14	Pruebas de chi-cuadrado	74
Tabla 15	Correlaciones de gestión de procesos y mejora de la satisfacción	74
Tabla 16	Pruebas de chi-cuadrado	76
Tabla 17	Correlación de gestión por procesos y mejora en el área básica	76
Tabla 18	Pruebas de chi-cuadrado	77
Tabla 19	Correlación de gestión por procesos y mejora en el área formativa	78
Tabla 20	Pruebas de chi-cuadrado	79
Tabla 21	Corr. de gestión de por procesos y la mejora en especialidad	79
Tabla 22	Pruebas de chi-cuadrado	80
Tabla 23	Corr. de gestión por procesos y la mejora en Ciencias y hum.	81
Tabla 24	Pruebas de chi-cuadrado	82
Tabla 25	Corr. de gestión por procesos y la mejora en Idiomas	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tipos de procesos	43
Figura 2	Del enfoque funcional al enfoque de procesos	44
Figura 3	Nivel de apreciación de los Ex Oficiales	64
Figura 4	Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes	65
Figura 5	Nivel de mejora en la satisfacción en el área básica	66
Figura 6	Nivel de mejora en la satisfacción en el área formativa	67
Figura 7	Nivel de mejora en la satisfacción en el área especialidad Mil.	68
Figura 8	Nivel de mejora en la satisfacción en Ciencias y Humanidades	69
Figura 9	Nivel de mejora en la satisfacción en Idiomas y Física	70
Figura 10	Nivel de mejora en la satisfacción de cadetes en investigación	71

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1	Elementos del proceso	26
Grafico 2	Niveles del proceso	28
Grafico 3	Mapa de procesos	29
Grafico 4	Comparación entre modelos: el funcional y el de procesos	31
Grafico 5	Ciclo de la implementación de la Gestión por Procesos	32
Grafico 6	Componentes de la estructura organizacional	34
Grafico 7	Etapas para migrar a una Gestión por Procesos	39
Gráfico 8	Número de cadetes de la EMCH	59
Gráfico 9	Muestra de cadetes de la EMCH	61

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación titulado “gestión por procesos y la mejora de la satisfacción de los cadetes de Escuela Militar de Chorrillos-Coronel Francisco Bolognesi -2017, ha sido elaborado con la finalidad de mejorar la calidad de los productos que ofrece esta escuela al Ejército del Perú y a la sociedad, de manera que se logre incrementar en forma significativa la satisfacción de éstos respecto a la calidad de dichos productos recibidos, como son:

- i) Oficiales del grado de subteniente o alférez, profesionales en Ciencias Militares.
- ii) Servicios de consultoría en temas de seguridad y defensa.
- iii) Publicaciones científicas relacionadas con temas de seguridad, defensa y desarrollo nacional.

Siendo imperativa e importante la mejora de la calidad de los bienes y servicios que ofrece la EMCH CFB y además mandatorio por la ley, es necesario implementar en ella la gestión por procesos y rediseñarla donde predomine la estructura horizontal (basada en procesos) por encima de la funcional, y que esté enfocada en torno a los procesos centrales transfuncionales en lugar de tareas y funciones.

En el primer capítulo, realizamos una introducción sobre el tema organizacional, motivo del presente trabajo, y planteamos la preocupación de los investigadores por alcanzar los objetivos que permitan implementar una gestión por procesos y transformar una organización funcional o vertical en una híbrida, basada fundamentalmente en procesos. En este capítulo se exponen los alcances de la investigación, donde se define el problema, se establecen los objetivos de la investigación y sus limitaciones.

En el segundo capítulo, se describen las bases teóricas de la investigación, así como las normas legales vigentes (nacionales, ministeriales e institucionales) que obligan a que las entidades públicas modernicen sus organizaciones y enfocarlas a procesos, en la búsqueda de la efectividad del producto orientado a satisfacer las necesidades del cliente.

En el tercer capítulo, presenta la metodología empleada en la investigación; lo que permitió establecer una línea de base con sus correspondientes indicadores y metas que serán empleados para la evaluación de resultados y/o impacto posterior de la implementación de la gestión por procesos y la nueva estructura organizacional.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis y la presentación de los resultados, en la cual identifican los procesos centrales de la EMCH CFB que permiten diseñar un mapa de procesos, dando origen a una propuesta de estructura organizacional híbrida con predominio horizontal basada en procesos, que se enfoca en el cliente, satisfaciendo sus requerimientos y necesidades. La gestión por procesos establecido está avalado por la viabilidad económica que nos muestra la factibilidad de ejecutar el presente proyecto; y la viabilidad política refrendada por la autoridad correspondiente de la EMCH CFB, que garantiza que este proyecto se encuentra enmarcado en los objetivos estratégicos de la institución; esto facilitará su ejecución en el corto plazo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Descripción de la realidad problemática

El presente proyecto de tesis, fue una investigación que tuvo por objetivo determinar como la Gestión de Procesos mejora la satisfacción de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos.

Con la finalidad de satisfacer las necesidades de la ciudadanía y a la vez, impulsar el desarrollo del país, la gestión pública busca la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, establece que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan – en el marco de las políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno – por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible. A su vez, establece como uno de los pilares centrales a la Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional.

La mejora de la gestión institucional se orienta a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, personas, grupos, entidades o empresas, entre otros estableciendo bases duraderas para el fortalecimiento del Estado, en un ambiente en el cual la gestión por procesos es elemento central de un sistema de calidad, catalizador de la demanda ciudadana.

La gestión por procesos constituye una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano.

La identificación, sistematización y mejora de los procesos serán claves para elevar las capacidades de gestión, optimizar el uso de los recursos públicos para lograr resultados fortaleciendo el rol del Estado y de los organismos que lo integran.

La revisión exhaustiva de las etapas de un proceso, eliminación de procesos y de actividades que no agregan valor e identificación de oportunidades de mejora, conducen a una reducción de tiempos y costos para la entrega final de un bien y servicio, y una mayor satisfacción del ciudadano.

Un aspecto particularmente relevante es la capacidad de escuchar y tener en cuenta la opinión de los ciudadanos. Son ellos los que evalúan y determinan la calidad del bien y servicio, resultado del proceso, y su opinión es clave para identificar problemas e insatisfacción.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM), (Presidencia del Consejo de Ministros, PCM, 2013), impulsada por el Gobierno peruano busca la modernización de la gestión pública desde el 2013, la misma que establece cinco pilares, entre los que se encuentran la implementación de la gestión por procesos.

Dentro de este marco, en los últimos años el Ministerio de Educación (MINEDU), el Ministerio de Defensa (MINDEF), y la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), han establecido una serie de políticas, leyes y directivas que obligan a todos los centros de educación superior universitaria a certificar la calidad educativa de las carreras profesionales, y dentro de éstas establecen orientaciones que obligan a la gestión institucional en base a procesos.

Es así que el Ejército del Perú (2016), en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019, ha establecido una serie de objetivos que obligan a mejorar la Gestión Administrativa Institucional; dentro de ella se ha establecido el Plan de Modernización de la Gestión en el Ejército, teniendo como base fundamental la Ley de Modernización de la Gestión Pública.

Con la intención de impulsar, dentro de nuestra institución el propósito del Gobierno es que se presenta un proyecto donde se contempla realizar una gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB), esta dependencia militar tiene como misión principal formar Oficiales del grado de subteniente o alférez, que sean profesionales en Ciencias Militares. Se toma esta dependencia militar para que sirva como modelo institucional y punto de partida de la implementación de la gestión por procesos en el Ejército.

Para el desarrollo del presente trabajo, se empleó los lineamientos y la metodología propuestos por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM; así como las herramientas de apoyo para la referida implementación. No se puede dejar de lado el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la EMCH CFB (2013) formulado para el periodo 2013-2017, cuyos objetivos estratégicos sirven de base para orientar el trabajo.

Con la intención de impulsar interiormente dentro de nuestra institución el propósito del Gobierno, es que se muestra un plan donde se vislumbra formalizar un diseño de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB), que tiene como tarea principal formar Oficiales de la jerarquía de subteniente o alférez, que sean profesionales en Ciencias Militares. Se considera esta dependencia militar para que sirva como modelo institucional y punto de partida de la implementación de la gestión por procesos en el Ejército.

La EMCH CFB, encargada de la educación de pregrado en el Ejército, tiene autorización legal para otorgar títulos a nombre de la nación; es decir, se rige bajo las normas del sistema educativo nacional, el mismo que dispone que las instituciones educativas de educación superior de nivel universitario, por motivos de acreditación, deben estar organizadas en base a procesos (Congreso de la República del Perú 2006). Por otro lado, el Ministerio de Defensa (MINDEF 2009) ha emitido la Directiva N° 020-2009-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC donde dispone que todas las organizaciones educativas del sector Defensa, tengan o no autorización para dar título a nombre de la nación, deberán adecuarse al sistema educativo nacional. Lo descrito obliga de manera apremiante a mejorar la calidad educativa en la EMCH CFB y, tal como lo establece el modelo de gestión de la calidad, es conveniente rediseñar su estructura organizacional.

Así mismo, dentro del proceso de investigación que desarrolla la EMCH CFB, hasta la fecha, no se han observado resultados que sean favorables para el desarrollo institucional; tampoco existen publicaciones doctrinarias o de opinión en ningún medio de comunicación. Este problema nace en la EMCH CFB y se ha generalizado en el Ejército del Perú.

Otro aspecto que se puede observar es la falta de integración sistémica de los procesos de la EMCH CFB, problema que se debe al tipo de organización vertical basado en funciones, con los que esta escuela se ha venido desempeñando desde su creación y que no permite medir los resultados obtenidos durante el proceso de formación de los cadetes.

Finalmente queremos referirnos a los resultados de gestión educativa y administrativa que a la fecha no son los más satisfactorios. No se están logrando los objetivos que establece el PEI 2013-2017 del Ejército (Ejército del Perú 2013) en donde se establece, entre otros, los objetivos siguientes: «Personal educado y entrenado, con doctrina actualizada en competencias requeridas por la fuerza» y «Gestión Administrativa

Sistematizada y Moderna”, siendo este último objetivo el orientador de nuestro trabajo.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema principal

¿En que medida la gestión de procesos mejora la satisfacción de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi-2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿En que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción en el área básica de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?
- b. ¿En que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de especialidad militar de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?
- c. ¿En que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de ciencias humanas de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?
- d. ¿En que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de idiomas y preparación física de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?
- e. ¿En que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de investigación de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo principal

Determinar en que medida la gestión de procesos mejora la satisfacción de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi-2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar en que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción en el área básica de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.
- b. Determinar en que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de especialidad militar de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?
- c. Determinar en que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de ciencias humanas de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.
- d. Determinar en que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de idiomas y preparación física de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.
- e. Determinar en que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de investigación de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

Justificación

El presente estudio se justifica en la necesidad de resolver un problema de gestión en la Escuela Militar de Chorrillos: La gestión no es la adecuada, pues no le permite funcionar de manera coordinada hacia objetivos comunes a nivel interno, entre sus órganos y unidades orgánicas, El modelo que predomina es el de la gestión funcional, caracterizada por ser jerárquica y estamental.

En razón de ello, la Escuela Militar requiere la utilización de una disciplina moderna como la Gestión por Procesos para contribuir con la misión y visión de dicha Escuela.

Importancia

La de implementar una gestión de procesos en la Escuela Militar de Chorrillos, va permitir la mejora de la calidad de los productos que ofrece esta escuela al Ejército del Perú y a la sociedad, de manera que se logre incrementar en forma significativa la satisfacción de éstos respecto a la calidad de dichos productos recibidos, como son: i) Oficiales del grado de subteniente o alférez, profesionales en Ciencias Militares; ii) Servicios de consultoría en temas de seguridad y defensa; iii) Publicaciones científicas relacionadas con temas de seguridad y desarrollo nacional; iv) Apoyo a poblaciones vulnerables en temas de capacitación y mejora de su bienestar y v) Servicios de defensa interna del territorio nacional.

Siendo imperativa la mejora de la calidad de los bienes y servicios que ofrece la EMCH CFB y además mandatorio por la ley, es necesario implementar en ella la gestión por procesos y rediseñarla proponiendo una estructura híbrida donde predomine la estructura horizontal (basada en procesos) por encima de la funcional, y que esté enfocada en torno a los procesos centrales transfuncionales en lugar de tareas y funciones.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación espacial.

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Escuela Militar de Chorrillos.

1.5.2. Delimitación temporal.

La investigación se desarrolló entre los meses de junio a noviembre del 2017.

1.5.3. Delimitación social

El grupo social objeto de estudio son los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos.

1.5.4. Delimitación conceptual

Esta investigación abarca principalmente en la implementación de un modelo de gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB) - 2017 y su relación con la satisfacción de los cadetes.

1.6 Limitaciones

En la presente investigación no se tuvo mayores dificultades que impidan su desarrollo por lo tanto se considera que es viable su ejecución.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

En la búsqueda de modelos de gestión y rediseño organizacional basado en procesos, se ha revisado documentos de carácter internacional y nacional, pudiendo extraer algunos estudios que sirven de referencia para sustentar la presente investigación.

En la investigación realizada por Cárdenas Quispe Janeth, Huancayo, (2015), Diseño de Gestión por Procesos en el Sector Salud para mejorar la satisfacción de los clientes Caso: Centro de Atención Primaria II Chilca ESSALUD, recomienda que: El análisis y diseño de la gestión por proceso en el Centro de Atención Primaria II Chilca ESSALUD va permitir: Ofrecer una visión completa del Centro de Atención primaria y de las interrelaciones de sus procesos, identificando los procesos relevantes para posteriormente seleccionar y priorizar el proceso a mejorar, seleccionar el proceso clave y a partir de ello realizar el análisis de valor añadido, designando responsables del proceso a mejorar quienes tendrán la responsabilidad de establecer medidas y fijar objetivos para mejorar la eficiencia del proceso, entendiendo como el valor, el proceso va permitir disminuir tiempo y costo como consecuencia de la eliminación de actividades que no añaden valor, disminuyendo los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos, estableciendo indicadores del proceso a mejorar las herramientas eficaces de control que ayudan al mejoramiento continuo, la participación interna del personal en las decisiones organizativas.

En la investigación realizada por Castillo Palomino Manuel, Lima, (2003), Modelo de Sistema de Gestión por Procesos en entidades del Estado, establece que el estudio se desarrolló en base a un programa de trabajo destinado a revisar y optimizar la estructura organizativa de la entidad y

elevar el nivel tecnológico de los Sistemas de Información, para lo cual se definió como primera etapa del trabajo la ejecución del diagnóstico y una segunda etapa dirigida a la optimización de los procesos claves de la entidad para proponer una nueva estructura organizacional. En cuanto al alcance del trabajo, en el primer capítulo contiene la metodología y sustento del informe, en el segundo capítulo presenta un resumen de la evolución jurídica y orgánica, las inversiones y la obra física ejecutada de la organización, así como debilidades y fortalezas, identificadas desde el nivel de las “Unidades” o su instancia equivalente.

En el tercer capítulo se centra en el campo informático, el cual junto con los procesos y las debilidades constituye el núcleo del diagnóstico para potenciar la gestión de la organización en las fortalezas y debilidades.

En el cuarto capítulo se fundamenta las fases para optimizar los procesos y como se han determinado los procesos críticos y la conveniencia de enfocarse en ellos.

En el quinto capítulo se describe los objetivos para cada proceso, entradas, salidas o resultados, relaciones con otros procesos y responsables de efectuarlo. Se diagrama cada proceso, mostrándose las actividades. El mapeo de los procesos propuestos, el detalle de los cambios formulados, así como los principales resultados, conforman el sexto capítulo.

El capítulo siguiente y final se propone el desarrollo de talleres con los núcleos de ejecutivos y técnicos involucrados en cada proceso. En esta fase del trabajo se busca la mayor participación de los propios ejecutores de los procesos para consolidar y concluir en su Mejora, a fin de plantear una estructura orgánica para ejecutar una gestión eficaz de la entidad.

En la investigación realizada por Coaguila Gonzales Antonio Franco, Arequipa, (2017), Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C, concluye, que la investigación: Realizó una propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en O&C Metals S.A.C., la cual propuso el desarrollo de la Gestión por procesos, el cual aportará la eficacia en la

gestión de los procesos de la empresa, y como herramienta de normalización la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015, el cual proporcionará la eficiencia a través de la normalización de los procesos. Con la aplicación de estas propuestas se lograría cumplir los requerimientos del cliente al 100%, en cuanto a calidad intrínseca, disponibilidad y precio /coste.

Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, en el cual se identificaron que los principales los problemas en O&C Metals S.A.C. son tres (03): Productos con error de especificación o mala calidad, tiempos de producción no conformes (retrasos) y falta de materia prima en momentos críticos y a través de los diagramas de Ishikawa, que las principales causas de estos problemas identificados son cinco (05):

- Planificación inadecuada de tareas a realizar
- Falta de procedimientos de trabajo
- Metodologías inadecuadas de reclutamiento de personal
- Falta de control a través de indicadores
- Falta de mantenimiento.

La propuesta de mejora que se planteó para solucionar la problemática de O&C Metals S.A.C. fue el desarrollo de la gestión por procesos con el soporte de normalización de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, al aplicarlas a la problemática se puede corroborar que es la más adecuada para su solución ya que provee un ordenamiento a los procesos para una mejor gestión y enfoque de los mismos hacia la satisfacción del cliente (calidad).

Se realizó el desarrollo de la propuesta de mejora seleccionada, a partir del cual se puede evidenciar que la gestión de los procesos de la empresa se puede mejorar, siguiendo ambos lineamientos, tanto de la Gestión por Procesos (Eficacia) como los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 (Eficiencia); evidenciando que la propuesta mejora el desempeño de los procesos de O&C Metals S.A.C.

A partir del análisis económico se evaluó la propuesta concluyendo que es viable, ya que se obtiene un VAN de S/. 73,477.99, asimismo el análisis

costo - beneficio arrojó un ratio de 1.39, lo cual demuestra que la empresa se beneficiará con el desarrollo de la Gestión por procesos y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

En la investigación realizada por Estela Rodríguez Roland, Piura, (2016), Gestión por Procesos, Disciplina para Diseñar la Estructura Organizacional del Ministerio de Salud del Perú 2014, establece que la mayor parte de las entidades públicas del Perú brindan bienes y servicios de manera ineficaz e ineficiente a los ciudadanos debido a que, entre otros motivos, tienen inadecuadas estructuras organizacionales.

Que para enfrentar esta deficiencia, las entidades públicas requieren migrar del modelo tradicional de gestión funcional al modelo moderno de gestión por procesos, que les permita diseñar estructuras organizacionales sobre la base de los procesos que generan productos y servicios para la ciudadanía. En la presente investigación, el autor demuestra cómo la Gestión por Procesos contribuye en el diseño de la estructura organizacional de una entidad pública peruana, a través de una adecuada división del trabajo que favorezca la coordinación entre los diferentes órganos de la entidad así como la articulación con otras entidades del Estado. Dicha entidad es el Ministerio de Salud, responsable de la conducción y regulación del Sector Salud en el Perú, que se encuentra en un proceso de reorganización en el marco de la modernización del Estado y la reforma del Sector Salud. Esta investigación es un medio de análisis para otras entidades públicas peruanas que estén modernizando su gestión. Asimismo, esta investigación contribuye en el desarrollo teórico del diseño de estructuras organizacionales utilizando la gestión por procesos.

2.2. Bases teóricas o teoría sustantiva

2.2.1. Sobre la Gestión por Procesos

Actualmente, las organizaciones reconocidas como líderes en gestión están viendo que, siendo aún importante disponer de unas

directrices estratégicas, la ventaja competitiva es más duradera si está basada en los procesos a través de los cuales se implementan. De esta manera, la Gestión por Procesos se ubica como una técnica de gestión que da respuesta a las incertidumbres del entorno competitivo, donde, el cliente, se convierte en el protagonista, existe una mayor participación del personal y se promueve la mejora continua de los procesos. (José Antonio Pérez Fernández de velasco, Madrid, 2012)

De hecho, la Gestión por Procesos figura como componente clave en los modelos de excelencia y estándares internacionales más reconocidos de la gestión de calidad, tales como: William Edwards Deming, Japón, (1951); E.F.Q.M. (1988, europeo); Malcolm Baldrige, Estados Unidos, (1987) y Fundibeq (1999, iberoamericano); y el estándar: ISO 9000.

2.2.1.1. Definición y Conceptos Claves

La Gestión por Procesos es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que orienta el esfuerzo de todos a objetivos comunes de la organización y los clientes; utiliza como principal criterio para el diseño de los procesos el añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran; y define a los procesos como el norte de los esfuerzos de mejora para disponer con procesos más fiables, que al ejecutarse induzcan eficacia en el funcionamiento de la organización. (José Antonio Pérez Fernández de velasco, Madrid, 2012)

Asimismo, la gestión por procesos permite desplegar la estrategia institucional mediante un esquema de procesos claves, se fundamenta en el trabajo en equipo que permite hacer realidad la gestión participativa, contribuye a cohesionar la organización mediante los procesos transversales que atraviesan las áreas de la organización, y busca la eficacia de la organización y no solo la

eficiencia por área. (José Antonio Pérez Fernández de Velasco, Madrid, 2012)

El proceso y sus componentes

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que agregan valor en cada etapa, transformando elementos de entrada(s) en salida(s), que son finalmente, los productos o servicios. (José Antonio Pérez Fernández de Velasco, Madrid, 2012)

Gráfico N° 01: Elementos de un Proceso



Fuente: Estela Rodriguez Ronald, Piura, 2014

Los componentes de un proceso son los siguientes:

- **Proveedor:** Organización o persona que entrega un insumo, puede ser interno o externo a la institución.
- **Entrada o Insumo:** Son todos los productos de otros procesos que, al ingresar a este proceso, se convierten en insumo; estos pueden ser internos o externos.
- **Proceso:** Es un conjunto de actividades interrelacionadas que agregan valor en cada etapa, transformando elementos de entrada(s) en salida(s) (producto o servicio).
- **Salida o Producto:** Es el producto que resulta de las actividades realizadas en el proceso.
- **Usuario:** Organización o persona que recibe un producto,

puede ser interno o externo a la institución.

- **Objetivo:** Es la razón de ser del proceso, su orientación al resultado.
- **Propietario:** La entidad o área dentro de ella que se responsabiliza del desarrollo de todo el proceso.

(José Antonio Pérez, Madrid, 2012)

Clasificación de los procesos

Procesos Estratégicos. Son los que definen y despliegan las estrategias y objetivos de la institución, proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos e intervienen en la visión de la institución.

Procesos Misionales. Constituyen la secuencia de valor añadido del servicio e impactan sobre la satisfacción del usuario, se vinculan directamente con los procesos misionales/operativos de las instituciones del Sector hasta los servicios directos, manteniendo una interrelación con los procesos estratégicos y de soporte.

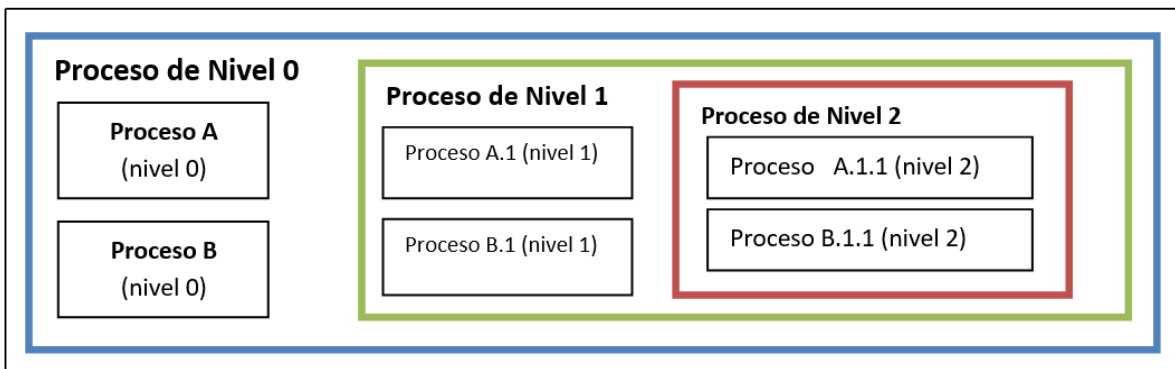
Procesos de Soporte. Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos.

Procesos de Mejora. Garantizan a través de la mejora continua la efectividad de todos los procesos de manera transversal en el quehacer de la institución, tanto la calidad de los procesos estratégicos, misionales y de soporte. (José Antonio Pérez Fernández de Velasco, Madrid, 2012)

Niveles de procesos

Existen múltiples denominaciones para los niveles de detalle de los procesos. Lo más frecuente es de la siguiente manera:

Gráfico N° 02: Niveles de Procesos



Fuente: Estela Rodríguez Ronald, Piura, 2014

Nivel 0: son los procesos principales o de contexto, representan el funcionamiento de la organización.

Nivel 1: muestra todos los procesos o bloques de acción estratégica que describen al proceso de nivel 0 y que explicitan una cadena que genera valor.

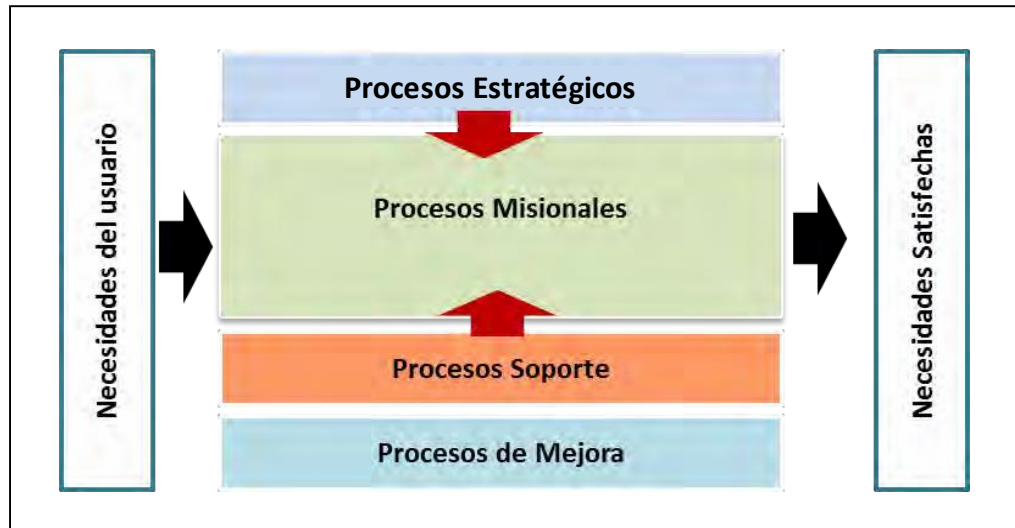
Nivel 2: muestra los procesos o actividades (según complejidad) contenidos en los procesos de nivel 1. (José Antonio Pérez Fernández de Velasco, Madrid, 2012)

El mapa de procesos

Es una forma gráfica de representar el agrupamiento de actividades en los procesos de la organización, permitiendo tener una visión general de su funcionamiento como un modelo sistémico. Contiene una representación global y comprensible de

todos los procesos a cargo de la entidad. (José Antonio Pérez Fernández de Velasco, Madrid, 2012)

Gráfico N° 03: Mapa de Procesos



Fuente: Estela Rodríguez Ronald, Piura, 2014

Cadena de valor

La cadena de valor identifica y establece la secuencia de los procesos que contribuyen directamente a satisfacer las necesidades y requerimientos del usuario y cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. (José Antonio Pérez Fernández de Velasco, Madrid, 2012)

Beneficios de migrar a una gestión por procesos

Son múltiples los beneficios de migrar a una gestión por procesos. A continuación, se muestra los principales:

- **Orientación al Cliente:** Orienta a la institución a identificar con claridad los productos dirigidos al cliente, permitiendo

hacer visible la cadena de valor, las relaciones internas y externas.

- **Eficacia Global:** Permite conocer de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia departamental.
- **Reducción de costos y tiempos:** Contribuir a reducir los costos y tiempos operativos y de gestión al facilitar la identificación de procesos y de actividades internas (sin valor añadido) y reduciendo interfaces.
- **Contribuye al empoderamiento del personal:** Permite asignar responsabilidades, permitiendo autoevaluar el resultado del proceso y hacerlo co-responsable de su mejora, volviéndose el trabajo más enriquecedor y motivador (empowerment).
- **Fomenta el trabajo en equipo:** Proporciona una base para la estructura orgánica y abrir las barreras funcionales. Fomenta el trabajo en equipos e integrando eficazmente a las personas.
- **Fomenta la transparencia:** Transparenta y propicia el control interno que reduce la discrecionalidad.

Diferencias entre el modelo funcional y el modelo de gestión por procesos

La gestión funcional plantea el funcionamiento de la institución de manera vertical, organizándola en departamentos con funciones específicas. La interrelación entre los departamentos es mínima y se suele perder de vista a los usuarios internos y externos. La gestión por procesos es un sistema enfocado en satisfacer necesidades y expectativas de usuarios internos y externos, identificando las actividades que agregan valor, seleccionando y documentando los procesos y planteando una mejora continua de ellos.

Gráfico N° 04: Comparación entre el modelo funcional y el de gestión por procesos

Comparación por elementos estratégicos		
Elementos de comparación	Enfoque Funcional	Enfoque por procesos
Estructura organizacional	Jerárquica	Sistémica/interconectada
Actuación	Interna y cerrada	Externa y abierta
Recurso principal	Capital	Conocimiento
Proyección de RRHH	Directivos	Profesionales
Dirección	Ordenes gerenciales	Auto-gerencia
Compensación	Ascensos	Realización propia
Actitud de RRHH	Cumplir	Generar valor
Actitud dominante	Jefatura	Liderazgo
Control ejercido	Control externo	Autocontrol

Comparación por actuación		
Elementos de comparación	Enfoque Funcional	Enfoque por procesos
Orientación de resultados	Orientado a la tarea	Orientado al cliente
¿Qué se debe comprender?	El trabajo	El proceso
Orientación colaborativa	Hacer mi trabajo	Trabajar en equipo
Pregunta frente a un problema	¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió el error?
¿Qué se evalúa?	El individuo	El proceso
¿Dónde se ve el problema?	Los empleados son el problema	El proceso tiene problemas
Solución al problema	Cambiar el empleado	Mejorar el proceso
¿Qué son las personas?	Empleados	Talento humano

Fuente: CIO Business Process Management.

Implantación de la gestión por procesos

La implantación de los conceptos y principios de la gestión por procesos en las organizaciones no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre cumplir con su misión y los objetivos que se ha planteado. Esta implantación se puede resumir en 4 acciones:

- a) Definir el Mapa de Procesos de la Institución, identificando los tipos y las relaciones entre ellos. Es necesario realizar este diseño de manera precisa con la información significativa, sin obsesionarse con el detalle. Es imposible a este nivel tener en cuenta todas las variables. Asimismo, cabe mencionar que es clave la participación de la Alta Dirección de la organización, ya que lo que se está haciendo es definir un nuevo modelo organizacional.
- b) Definir un proceso piloto donde aplique la gestión por

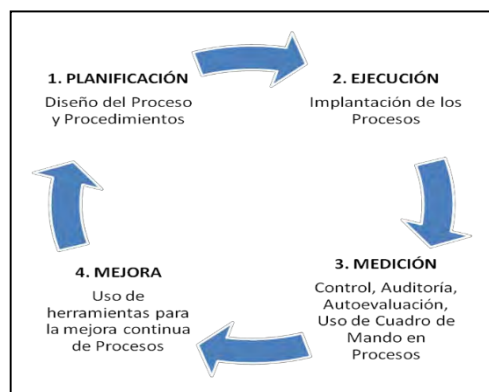
procesos. Este proceso debe de ser estable y clave en la organización, y debe tener como líder o responsable del proyecto al directivo del área funcional más relacionada.

- c) Desarrollar el proceso piloto, para lo cual se puede aplicar la gestión por procesos utilizando el ciclo Deming o “PDCA”, tal como se muestra a continuación. El primer paso consiste en diseñar el proceso identificando las necesidades que cubre, los productos que genera, las actividades que realiza, y los

Insumos que recibe; así como diseñar los procedimientos o instructivos necesarios para operativizarlo. Además, en este paso se necesita definir la sistemática de gestión del proceso, o sea cómo se va a analizar y mejorar continuamente a través de la medición de sus indicadores. En este punto nuevamente es importante evitar el detalle y el exceso de documentación. Los siguientes pasos consisten en ejecutar los procesos de acuerdo a lo planificado, monitorearlos, evaluarlos, medirlos y mejorarlos.

- d) Desplegar la metodología y experiencia obtenida del proceso piloto en el resto de procesos de la organización.

Gráfico N° 05: Ciclo de Implantación de la Gestión por Procesos



Fuente: Estela Rodríguez Ronald, Piura, 2014

Es necesario destacar qué errores se deben evitar al tratar de implantar la disciplina de gestión por procesos en la organización:

- a. Falta de compromiso e implicación de la alta dirección.
- b. No dedicarle el tiempo y recurso necesarios.
- c. Montar un sistema de gestión paralelo y sin utilidad para el día a día.
- d. Querer precisar o detallar demasiada información, o al contrario, querer implantar el modelo demasiad bruscamente.
- e. No sensibilizar, informar y formar a las personas impactadas por los cambios.

2.2.1.2. Sobre el Diseño de Estructuras Organizacionales

La estructura organizacional es la disposición de las áreas adecuada a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones. Se representa por medio del organigrama, representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división de trabajo, que muestra las áreas o departamentos que integran a una organización. El organigrama permite ver forma inmediata y resumida la manera en que se estructura la organización.

La teoría moderna de la Administración está basada en el principio de que no hay una estructura que sea la mejor, sino que más bien ésta varía de acuerdo con la situación; por eso el reto es diseñar estructuras adecuadas. Uno de los autores que más ha estudiado sobre este tema ha sido (Henry Mintzberg, Canadá, 2012) quien afirmaba que: “La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”.

Henry Mintzberg, Canadá (2012) destaca cinco componentes comunes a toda estructura organizacional, que pueden observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 06: Componentes de una Estructura organizacional



Fuente: Mintzberg, H. La Estructuración de las Organizaciones. 2012.

Núcleo de Operaciones: En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellos miembros que realizan el trabajo de carácter básico relacionado directamente con la producción de los bienes y/o prestación de los servicios que la entidad entrega a la comunidad. El núcleo de operaciones es el corazón de la organización, la parte encargada de la producción esencial.

Ápice Estratégico: Aquí están aquellas personas encargadas de supervisar el funcionamiento de la organización y de que se cumplan sus objetivos. Se suelen denominar alta dirección, pues su responsabilidad es general sobre la organización y sus intereses son globales.

Línea Media: Está formada por los mandos intermedios entre la alta dirección y el nivel operativo. El surgimiento de la línea media

genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan.

Staff de Apoyo: Comprenden a todas las unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional.

Tecnoestructura: Está constituida por analistas dedicados a la estandarización del trabajo. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, diseñan y planifican sistemas referidos al planeamiento formal y al control del trabajo.

Existen diferentes clasificaciones y tipologías sobre las estructuras organizacionales. La mayoría de autores destacan estos tipos de estructuras: lineal, por departamentalización, divisional, híbrida y matricial. Cada una de estas estructuras organizacionales presenta ventajas y desventajas que requieren ser estudiadas con el fin de diseñar la estructura más adecuada a la estrategia que se desee aplicar.

Por ejemplo, la estructura lineal es simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo. La estructura por departamentalización consiste en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. La estructura matricial consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de

la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Según Peter Drucker la estructura organizacional se subordina a la estrategia. Es por ello, que la estructura puede ser modificada cuando las necesidades de la organización así lo requieran, en función de su misión y objetivos y de acuerdo a determinados factores del entorno interno y externo de la entidad.

El diseño de las áreas que conforman la estructura organizacional es lo que se conoce como departamentalización. Los principales tipos son los siguientes:

- **Por funciones:** Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Es el criterio más utilizado.
- **Por productos:** Agrupa los trabajos por líneas de productos.
- **Geográfica:** Agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía.
- **Por procesos:** Agrupa los trabajos con base en el flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes.
- **Por clientes:** Agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes.

Debe subrayarse que no hay una forma eficaz de departamentalización que sea aplicable a todas las organizaciones y a todas las situaciones. El patrón dependerá de las situaciones y de lo que los directivos creen que producirá los mejores resultados.

Diseño de la estructura organizacional en base a procesos

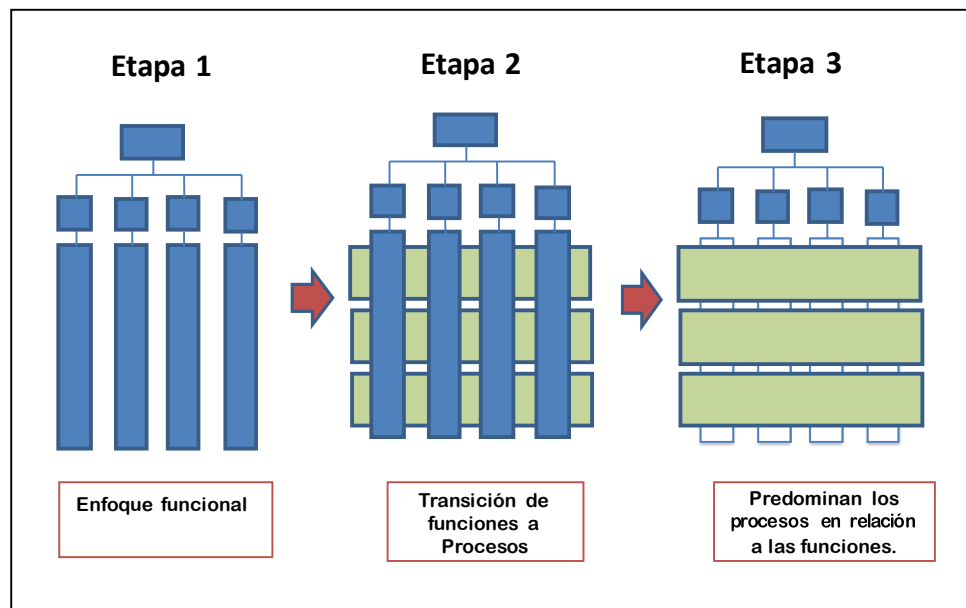
La tarea de diseño de la organización no solo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados. El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura se constituye en el marco donde se van a desarrollar los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización. No es posible implementar procesos si no hay estructuras claramente definidas. De la misma manera, una adecuada estructura no está capacitada para funcionar de modo eficiente si no aplica procesos que permitan el trabajo coordinado de cada uno de sus componentes.

En la departamentalización por procesos, la organización se estructura en unidades que acompañan la secuencia de ejecución de sus principales procesos. La organización se amolda al proceso organizacional que debe completar. Lo importante es desarrollar el proceso de la mejor manera, para aumentar la eficiencia y la calidad, y reducir los costos. La departamentalización por procesos tiene por ventajas la focalización en el proceso, ya que la estructura organizacional sigue el flujo natural de trabajo en la organización. La secuencia del proceso facilita el trabajo desde el comienzo hasta la finalización. Cada unidad organizacional es una etapa en el desarrollo del trabajo. Así es fácil saber dónde está el pedido de un cliente. Cada unidad tiene un proveedor y un cliente en cada uno de sus extremos. El intercambio es horizontal y forma una verdadera cadena de valor a lo largo de la organización, si hubiese coordinación entre las unidades. Si cada uno mejorara su servicio para facilitar el trabajo de la unidad siguiente, el cliente (situado en el extremo final de la cadena) se convertirá en el

mayor beneficiarlo del sistema. Esta preocupación interna por prestar un servicio mejor a la unidad siguiente se traduce en una preocupación externa por prestar un servicio mejor al cliente. Asimismo, los costos operacionales son relativamente más bajos porque las personas trabajan enfocadas en la marcha del proceso, en un conjunto de departamentos, Sin embargo, la departamentalización basada en procesos también puede tener sus desventajas, por ejemplo, cada departamento ejecuta una fracción del proceso y cada gerente tiene autoridad limitada para tomar decisiones.

Para migrar a una gestión por procesos, es necesario pasar por una transición en donde todavía la estructura organizacional va a primar sobre los procesos; y luego recién los procesos predominarán sobre la estructura organizacional. Como se observa en el Gráfico N° 07, la etapa uno muestra una estructura organizacional donde no se han mapeado los procesos, la etapa dos refleja una estructura organizacional que predomina y convive con los procesos mapeados, y la etapa tres muestra una organización basada en procesos donde la estructura organizacional queda en un segundo plano.

Gráfico N° 07: Etapas para migrar a una Gestión por Procesos



Fuente:

Adrformación (2013). Transición de la gestión por procesos, dirección

Para pasar de la etapa uno a la dos, pueden suceder dos cosas: Que el diseño de la estructura organizacional se haya mantenido independiente al diseño de los procesos, o que el diseño de la estructura organizacional se haya realizado en base a procesos. Definitivamente, la segunda acción garantizará una mejor especialización y coordinación en las tareas.

A pesar que el diseño de una estructura organizacional en base a procesos es una acción de suma relevancia para la implantación de la gestión por procesos, en el marco teórico revisado no se encontró esta acción como parte de la implantación de este modelo de gestión. Es recomendable que el diseño de una estructura organizacional basada en procesos se ubique como paso inmediato a la elaboración del Mapa de Procesos de la organización.

Asimismo, es importante tener cuidado cuando se decide cambiar la estructura organizacional basada en el organigrama, por una nueva estructura basada en procesos, ya que el error que se suele cometer es diseñar los procesos en función a nuestras propias necesidades, volviendo a dejar a fuera a los clientes. El resultado de este esfuerzo será un organigrama disfrazado de mapa de procesos, y como consecuencia ni se evoluciona ni mejora. Para evitar esto, es necesario cambiar los paradigmas y esquemas mentales que nos llevaron a diseñar la anterior estructura organizacional, para poder generar una nueva.

Es relevante precisar que el marco teórico revisado señala que los procesos son un criterio para diseñar una estructura organizacional, sin embargo, no se ha encontrado mayores detalles sobre la manera para utilizar dicho criterio en la bibliografía revisada. En ese sentido la ruta metodológica que más adelante se presenta contribuye a explicar cómo abordar ese vacío identificado en la teoría.

2.2.1.3. Marco Normativo sobre Gestión por Procesos y Diseño de Estructuras Organizacionales del Sector Público del Perú

Las normas que rigen la gestión por procesos y el diseño de estructuras organizacionales en las entidades públicas peruanas, incluyendo al Ministerio de Defensa, se muestran a continuación:

- La Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo establece los principios y las normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo, como parte del Gobierno Nacional.
- La Ley N° 27783 – Ley de Bases de Descentralización y las

Leyes Orgánicas de Gobiernos Regionales y de Municipalidades, separan y constituyen las competencias y funciones de los tres niveles de gobierno.

- El Decreto Legislativo N° 1161 que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Salud determina y regula su ámbito de competencia, funciones y estructura básica, así como sus relaciones de articulación y coordinación con otras entidades. Asimismo, cabe mencionar que esta misma ley estableció la reformulación del Reglamento de Organización y Funciones del MINSA.
- La Ley N° 26758 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, establece los principios y la base legal para el proceso de modernización de la gestión del Estado.
- El principal instrumento orientador de la modernización del sector público peruano es la Política Nacional de Modernización de Gestión Pública, aprobada mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la cual, entre otras disposiciones, establece que la “Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional” es uno de los pilares centrales de la modernización de las entidades públicas. Asimismo, esta política cuenta con un Plan de Implementación que, entre otros aspectos, establece como Objetivo que las entidades del Poder Ejecutivo de nivel nacional deberán implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos, y cuya meta establece que las entidades del sector público y los Ministerios deben alinear la elaboración de sus Manuales y Mapas de Procesos al enfoque de la gestión por procesos.

Si bien en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se establece que las entidades públicas deberán cambiar

el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos, no se cuenta con una norma que oriente de manera específica dicho cambio.

Respecto a la elaboración de la estructura organizacional y funciones de las entidades del sector público, está en vigencia la norma Lineamientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobada mediante el Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, la misma que promueve el modelo de gestión funcional y no el modelo de gestión por procesos, que es el que mejor se orienta a resultados y a un servicio más eficiente al ciudadano. Estos lineamientos imponen un modelo único de organización para la gran diversidad de entidades públicas: La estructura organizacional debe tener sólo dos niveles jerárquicos (alta dirección y órganos de línea); y la inclusión de un tercer nivel (unidades orgánicas de los órganos de línea y de los órganos de asesoramiento y apoyo) es excepcional y debe ser justificada. Esta normativa es rígida y controladora más que facilitadora, a pesar de las declaraciones acerca de su vocación por la buena gestión pública, en realidad sus disposiciones tienen como objetivo evitar que las entidades expandan la organización de manera desordenada y heterogénea e incrementen de manera innecesaria el número de servidores.

La PCM (2013), mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, lo siguiente: «Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas».

Además, precisa los componentes de la gestión pública orientada a resultados, entre ellos tenemos el siguiente: “Gestión por procesos. Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente

deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros)” (PCM 2013).

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros), en el “Documento Orientador. Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” indica que, generalmente, se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del mapa de procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte, según se muestra en la figura 1.

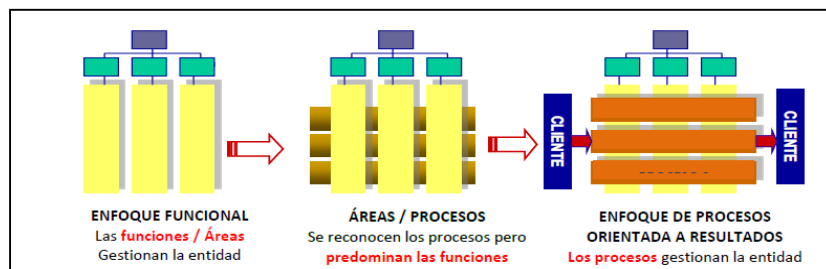
Figura 1. Tipos de procesos



Fuente: SGP PCM, 2014.

Además, establece que «Usualmente vemos a la entidad de manera funcional, es decir, de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades» (SGC PCM 2014)

Figura 2. Del enfoque funcional al enfoque de procesos orientado a resultados



Fuente: SGP PCM, 2014.

2.2.2. Sobre la Satisfacción del Cliente

Satisfacción del Cliente:

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la **satisfacción del cliente**, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada **satisfacción del cliente**.

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la **satisfacción del cliente**:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la **satisfacción del cliente** obtendrá como beneficios:

- 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas)
- 2) Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes)
- 3) Una determinada participación en el mercado.

Definición de "Satisfacción del Cliente":

Philip Kotler, define la **satisfacción del cliente** como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:

Como se vio en la anterior definición, la **satisfacción del cliente** está conformada por tres elementos:

1. **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Esta basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.

- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. **Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de **satisfacción del cliente** no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente; situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3. **Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de **satisfacción del cliente**, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple

preferencia racional (lealtad incondicional).
Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

2.3 Glosario de términos

Actividad:

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Cadena de valor:

Es la representación macro, primer y segundo nivel de desagregación de los procesos en la organización.

Calidad:

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Donde "requisito" queda expresado como la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita y obligatoria.

Cliente:

Se considera a toda persona o institución cuya opinión puede influir sobre nuestro éxito como organización. Se considera como cliente a quien usa nuestros servicios

Educación:

Acción de dirigir, enseñar, desarrollar facultades físicas, intelectuales y morales del niño o joven, mediante preceptos, ejercicios, ejemplos, etcétera. Enseñar la urbanidad y la cortesía, perfeccionar o afinar los sentidos. Instrucción por medio de la docencia (Luna 2012).

Educación superior:

Según la Ley General de Educación (Congreso de la República del Perú 2003), en su artículo 49, indica: «Es la segunda etapa del sistema educativo que consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología a fin de cubrir la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país».

Eficacia:

Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia:

Es la relación que existe entre los resultados previstos y los recursos realmente utilizados en su ejecución.

Enfoque basado en procesos:

Gestión sistemática de la interacción e interrelación entre los procesos empleados por las entidades para lograr un resultado deseado.

Equipo de trabajo:

Conjunto de 5 o 7 personas que trabajan ejecutando actividades definidas hacia el cumplimiento de un objetivo común.

Gestión.

Actividades coordinadas para planificar, controlar, asegurar y mejorar una entidad.

Gestión por procesos:

Según la SGP-PCM Perú (2014), la gestión por procesos es un «Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la cadena de valor, a fin de convertirlas en una secuencia que asegure que los bienes y servicios generen

impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles. Comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio radical e incluye el uso de herramientas, metodologías y su control».

Indicadores:

Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento).

Líneas base de un proyecto:

Estos elementos comparativos se denominan en la dirección y gestión de proyectos como líneas base, elementos desarrollado durante la planificación que nos permiten establecer “la ruta” a seguir para realizar el proyecto y alcanzar sus objetivos. Una vez establecidas las líneas base nos permite determinar en cualquier momento si estamos siguiendo el plan o no y que tanto nos desviamos de este, y, por ende, que tanto nos alejamos del cumplimiento de las metas u objetivos del proyecto.

Mapa de procesos:

Es una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. Normalmente, en el mapa de procesos figuran los procesos clasificados por su finalidad: estratégicos, clave u operativos y de apoyo o soporte.

Organigrama:

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Organizaciones:

Sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Planificación estratégica:

Es el análisis sistemático de las variables externas e internas de la organización, permitiendo la definición de la misión, visión, objetivos y 46 estrategias corporativas, las mismas que deben ser actualizadas en función del estudio del cambio que se vaya operando en el ambiente interno y externo.

Procedimiento:

Es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”.

Proceso:

Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Conjunto de actividades relacionadas entre sí que tienen el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos). Generalmente los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones. Los procesos raramente operan en forma aislada y deben ser considerados en relación con otros procesos que pueden influir en ellos; (SGP PCM 2014).

Procesos Críticos:

Aquellos procesos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercute de manera significativa en la prestación del servicio a los ciudadanos o clientes externos.

Productividad:

Es el resultado que se obtiene en un proceso o en un sistema, resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar resultados, tiene dos tipos de componentes: eficiencia y eficacia.

Satisfacción del Cliente:

Es el nivel de percepción que tiene un usuario frente a un producto o servicio recibido, en torno a la calidad.

Valor:

Es la percepción que tiene un usuario sobre la capacidad de un servicio para satisfacer su necesidad.

Valor Agregado:

Actividades que aportan valor en la generación del producto o servicio.

Visión:

Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. "Lo que queremos ser" o "Cómo queremos ser vistos" en un plazo de tiempo determinado.

2.4 Formulación de las hipótesis

2.4.1 Hipótesis global o principal

La gestión de procesos mejora significativamente la satisfacción de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi-2017.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área básica de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.
- b. La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de especialidad militar de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.
- c. La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de ciencias humanas de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.
- d. La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de idiomas y preparación física de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.
- e. La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de investigación de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi

2.5 Identificación y clasificación de las variables

2.5.1. Variable Independiente

Gestión por procesos. -Indicador para su validación

2.5.2. Variable Dependiente

Satisfacción de los cadetes. - Indicador para su validación

2.6 Operacionalización de las Variables

Tabla 1
Operacionalización de las Variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Variable 1 Gestión de procesos	Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en Resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. La Metodología establece tres (3) grandes etapas: Preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos, y antes de ello se debe tomar en cuenta las consideraciones previas, con el fin de garantizar el éxito de la implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparatoria • Diagnóstico e identificación de procesos • Mejora de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacitación de los encargados de implementar • Conocer si analizaron la situación de la entidad • Numero de los procesos actuales • Numero de los procesos de la entidad • Documentar los procesos mejorados • El numero de procesos mejorados 	<p>Instrumentos de recolección de datos: fichas bibliográficas y experiencias cronológicas.</p> <p>Aplicación de un cuestionario mediante preguntas cerradas y abiertas. Entrevistas a expertos.</p> <p>Análisis de contenido sobre temas referentes a la investigación.</p>
Variable 2 Satisfacción de los cadetes	<p>Satisfacción del cadete se refiere al nivel de conformidad de los cadetes cuando reciben la enseñanza y capacitación</p> <p>También se define como el nivel del estado de ánimo del cadete que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido y sus expectativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en la formación básica • Satisfacción en el área formativa militar • Satisfacción en el área formativa ciencias humanas • Satisfacción en el área de idiomas y preparación física • Satisfacción en el área de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organica adecuada • Factores internos del proceso • Factores externos del proceso • Diseño organizacional eficiente • Estructura del plan de estudios • Organización del proyecto aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acceso a tutorias ➤ Profesores capacitados ➤ Acceso a plataformas tecnológicas 	

2.6.1. Procesos de nivel 1 y 2 de la EMCH.- Inventario escuela militar

Tabla 2
Procesos de nivel 1 y 2 de la EMCH.- Inventario escuela militar

N° Código	Procesos nivel 0	N° Código	Procesos nivel 1	N° Código	Procesos nivel 2
01	Gestión de políticas de dirección	01.1	Consejo superior	--	--
		01.2	Dirección	--	--
		01.3	Subdirección administrativa	--	--
		01.4	Subdirección académica	--	--
02	Gestión de planes y presupuesto	02.1	Planes, desarrollo organizacional y modernización	--	--
		02.2	Presupuesto	--	--
		02.3	Estadística		
03	Gestión de imagen institucional	03.1	Imagen externa	--	--
		03.2	Imagen interna	--	--
04	Admisión	04.1	Pre EMCH CFB	--	--
		04.2	Proceso extraordinario	--	--
		04.3	Proceso ordinario	--	--
05	Gestión académica	05.1	Formación académica	05.1.1	Formación básica militar
				05.1.2	Formación militar general
				05.1.3	Formación general en ciencias humanas
				05.1.4	Especialización en Ciencias Militares
				05.1.5	Especialización en ciencias y humanidades
				05.1.6	Idiomas
				05.1.7	Salud física y aptitud para el combate
				05.1.8	Evaluación académica
		05.2	Investigación académica	05.2.1	Desarrollo de tesis
		05.2.2	Sustentación de tesis		
06	Gestión de grados y títulos	06.1	Graduación	--	--
		06.2	Titulación	--	--
07	Gestión de la investigación	07.1	Proyectos de investigación profesional	--	--
		07.2	Consultorías	--	--
		07.3	Publicaciones	--	--
08	Proyección social y extensión académica.	08.1	Becas	--	--
		08.2	Acciones cívicas y de capacitación	--	--
		08.3	Ceremonias en el exterior		
09	Gestión de la participación en la defensa interna del territorio	09.1	Capacitación	--	--
		09.2	Entrenamiento	--	--
		09.3	Ejecución		

N° Código	Procesos nivel 0	N° Código	Procesos nivel 1	N° Código	Procesos nivel 2
10	Gestión logística	10.1	Abastecimiento	--	--
		10.2	Mantenimiento	--	--
		10.3	Transportes	--	--
		10.4	Biblioteca	--	--
		10.5	Alimentación	--	--
		10.6	Salud	--	--
		10.7	Alojamiento	--	--
11	Gestión de recursos humanos	11.1	Modelado de puestos de trabajo	--	--
		11.2	Incorporación de personas	--	--
		11.3	Desarrollo de personas	--	--
		11.4	Evaluación del desempeño	--	--
		11.5	Recompensas a las personas	--	--
		11.6	Supervisión de personas (base de datos)	--	--
		11.7	Bienestar y asistencia social	--	--
12	Gestión financiera	12.1	Tesorería	--	--
		12.2	Generación de recursos	--	--
13	Gestión de la seguridad	13.1	Gestión de inteligencia	--	--
		13.2	Gestión de contrainteligencia	--	--
14	Gestión de tecnologías de información y comunicaciones (TIC)	14.1	Gestión del tablero control estratégico	--	--
		14.2	Gestión de TIC académicas	--	--
		14.3	Gestión de TIC en investigación	--	--
		14.4	Gestión de TIC en proyección social	--	--
		14.5	Gestión de TIC administrativas	--	--
15	Gestión de los proyectos de inversión	--	--	--	--
16	Gestión de asuntos legales	16.1	Asesoría legal documentaria	--	--
		16.2	Quejas y reclamos	--	--
		16.3	Faltas y delitos	--	--
17	Gestión del servicio interior	17.1	Administración del internado	--	--
		17.2	Servicio de cuartel	--	--
18	Gestión de la calidad	18.1	Planeamiento de la calidad	--	--
		18.2	Control de la calidad	--	--
		18.3	Aseguramiento de la calidad	--	--
		18.4	Mejora de la calidad	--	--

CAPITULO III

MÉTODO

3.1 Tipo, Diseño y Nivel de Investigacion

A continuación, se expone la estrategia metodológica, llevada a cabo para alcanzar los objetivos planteados, en el desarrollo de la presente investigación.

3.1.1. Tipo de investigación.

Esta enmarcada en una investigación básica y de campo, porque tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente.

3.1.2. Diseño de investigación.

El estudio que se propone, se ubica dentro de los lineamientos que obedecen a un diseño no experimental, debido a que no existe manipulación directa o indirecta de las variables principales por parte del investigador.

3.1.3. Nivel de investigación.

La presente investigación se encuentra definida inicialmente como descriptiva y concluir como una correlacional, ya que se caracterizan cada uno de los elementos que integran los procesos y procedimientos a fin de establecer su estructura secuencial y requerimientos, para su posterior análisis y documentación. Sin embargo y a fin de alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, se le da a la investigación atributos correlacionales, estudiando e interpretando de forma práctica, las relaciones entre las variables dependientes e independientes de cada proceso, para precisar los posibles efectos globales y elaborar estrategias para el incremento o decremento intencional de una variable en específico. Existiendo que la implementación de la Gestión de Procesos en la Escuela Militar influirá en el mejoramiento de la satisfacción de los cadetes.

3.2 Poblacion y muestra

3.2.1 Población

La población en estudio, para efectos de establecer la línea base del presente trabajo de investigación, lo constituiran todos los estudiantes de pregrado (cadetes de la EMCH CFB), los que se detallan en el Informe de Efectivos (Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, EMCH CFB 2017).

Tabla 3

Numero de cadetes de la EMCH

NÚMERO DE ORDEN	ESTRATO	TOTAL
1	Cadetes de IV año	193
2	Cadetes de III año	230
3	Cadetes de II año	222
4	Cadetes de I año	172
5	Aspirantes a cadetes	232
	Total	1.049

Fuente: EMCH CFB, 2017.

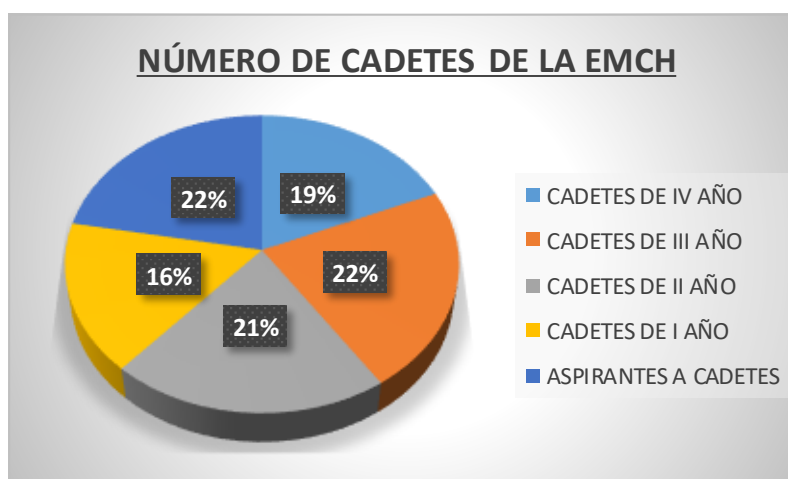


Gráfico N° 08: Número de cadetes de la EMCH

3.2.2 Muestra

La muestra para el presente trabajo de investigación es probabilística y se determinó para cada cadete, mediante un proceso aleatorio estratificado, teniendo en consideración los estratos correspondientes. La muestra se determinó empleando la fórmula estadística de tamaño muestral y los resultados se detallan en la tabla.

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

Tabla 4

Determinación de la muestra

	Cadetes
n= Tamaño de la muestra	281
N= tamaño de la población	1.049
Z= Nivel de confianza	95%
E= Margen de error muestral	5%
p= Probabilidad de acierto	50%
q= Probabilidad de error	50%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Finalmente, la muestra estratificada aleatoria para cada tipo de cliente se estableció de manera proporcional a los estratos y de manera aleatoria.

Tabla 5

Muestra de cadetes de la EMCH

NUMERO DE ORDEN	ESTRATO	TOTAL
1	Cadetes de IV año	52
2	Cadetes de III año	62
3	Cadetes de II año	59
4	Cadetes de I año	46
5	Aspirantes a cadets	62
	Total	281

Fuente: Elaboración propia, 2016.

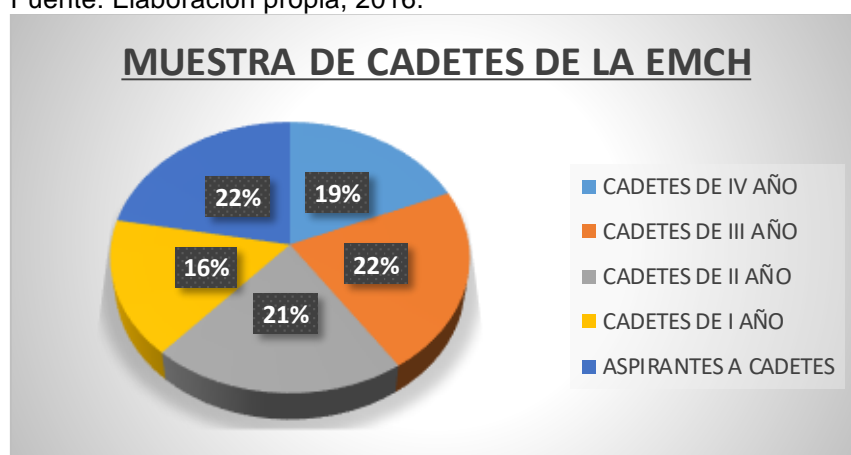


Gráfico N° 09: Muestra de cadetes de la EMCH

3.3 Tecnicas e Instrumentos de Recoleccion de Datos

Las técnicas que se emplearon para el recojo de datos para el proceso de determinación de línea base fueron las siguientes:

- Análisis documentario o de contenido.
- Encuesta.

Los instrumentos empleados fueron la ficha de observación documental para recoger información sobre la organización funcional y la eficiencia del uso de los recursos en la gestión de la educación superior, y una encuesta para determinar los niveles de satisfacción académica y de satisfacción de los clientes:

Ficha de observación documental

Nombre de la prueba: Ficha de observación documental.

Autores de la prueba: Elaborada por el investigador.

Año de elaboración: 2017.

Tipo de aplicación: Observación directa.

Significación: Permite determinar de manera cuantificada el uso eficiente de los recursos en la gestión institucional de la EMCH CFB.

Descripción: La ficha de observación documental servirá para establecer la línea de base de la gestión institucional en cuanto al uso de los recursos. Es un test cuyo propósito será identificar el nivel de efectividad del uso de los recursos educativos en la EMCH CFB, motivo por el cual está constituido por un listado de actividades que incluyen la recolección de datos para el análisis documental relacionado directamente con los recursos asignados a los procesos existentes, así como los resultados obtenidos.

3.4 Procesamiento de los Datos

Con respecto al procesamiento y análisis de los datos, estos se ordenaron y clasificaron de acuerdo con los objetivos, categorías e indicadores reflejados en la tabla de operacionalización de categorías.

Para el análisis e interpretación de los datos se utilizó la técnica de análisis de contenido como parte de la hermenéutica, bajo un enfoque cualitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2003) citando a Berelson (1971) definen el análisis de contenido como una “técnica para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa.”

Del mismo modo, explican los autores que esta técnica “se efectúa por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis preciso.”

Para lograr la interpretación e integración de los elementos estudiados con relación a la dirección y gestión contable en los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida, se recurrió a la hermenéutica, término que proviene del verbo griego *hermeneuein*, que quiere decir “interpretar”.

Esta corriente busca la teorización a partir del análisis y comprensión de categorías definidas por el investigador bajo un enfoque cualitativo. Para ello, se ordenaron los datos, se organizaron las categorías, se comprendió en profundidad el contexto que rodea los datos, se describieron las experiencias de los sujetos estudiados, se interpretaron las categorías, se explicaron los contextos y hechos y se relacionaron los resultados del análisis con la teoría fundamentada.

Se realizaron entrevistas y aplicación de cuestionarios con respuestas cerradas que fueron procesadas con el spss 25 para recabar la percepción que tienen los cadetes sobre la gestión que se vienen dando en la Escuela.

Durante la entrevista se contó con la participación de diversos especialistas que laboran en la Escuela, lo que permitió obtener resultados más específicos.

CAPITULO IV
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación, análisis e interpretación de Resultados

Tabla 06

Nivel de apreciación de los Ex Oficiales sobre la gestión por procesos en la Escuela (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	9	3,2	3,3	3,3
	MEDIO	38	32,3	33,3	36,7
	ALTO	73	61,3	63,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

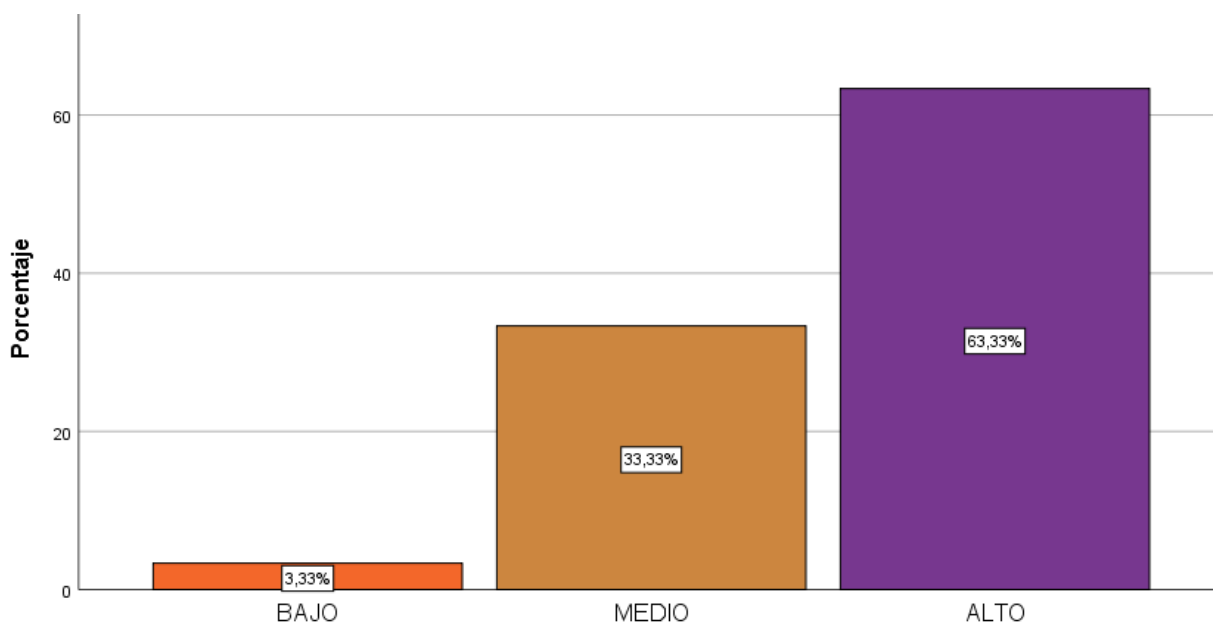


Figura 3. Nivel de apreciación de los Ex Oficiales sobre la gestión por procesos en la Escuela (Agrupada)

Tabla 07

Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en la educación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	82	25,8	26,7	26,7
	MEDIO	97	35,5	36,7	63,3
	ALTO	97	35,5	36,7	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

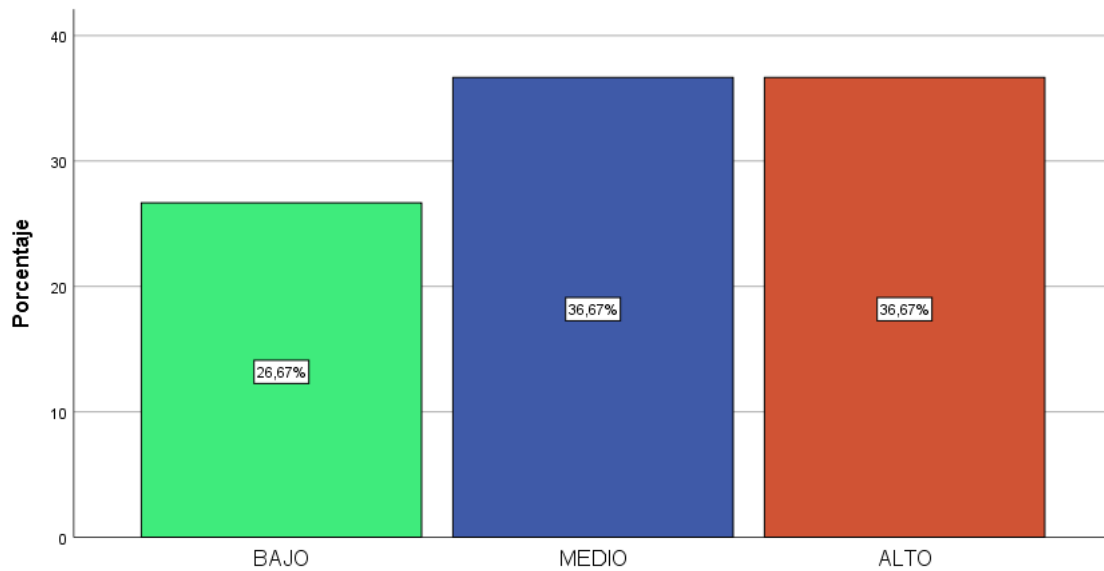


Figura 4. Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en la educación.

Tabla 08

Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área básica (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	64	23,3	23,3	23,3
	MEDIO	148	53,3	53,3	76,7
	ALTO	64	23,3	23,3	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

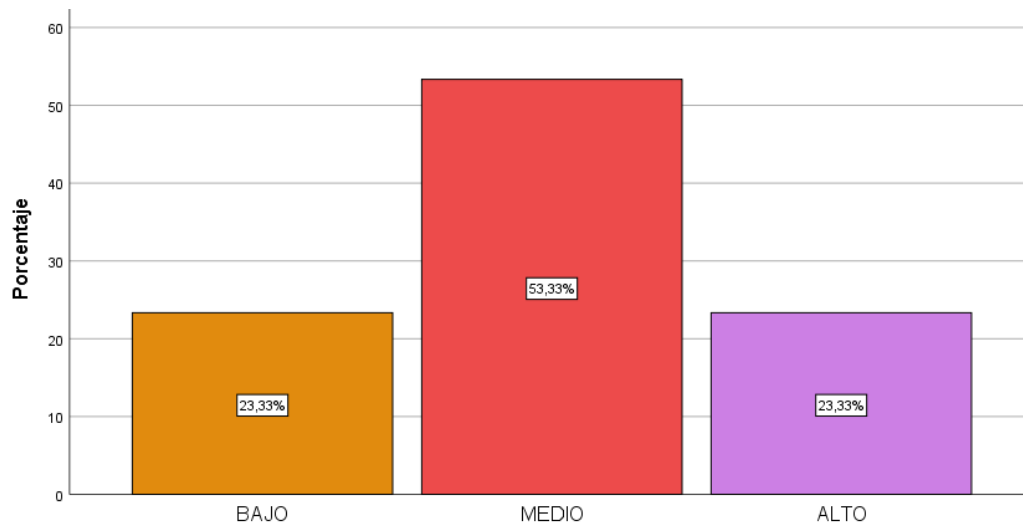


Figura 5. Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área básica (Agrupada)

Tabla 09

Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área formativa militar (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	56	20,0	20,0	20,0
	MEDIO	110	40,0	40,0	60,0
	ALTO	110	40,0	40,0	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

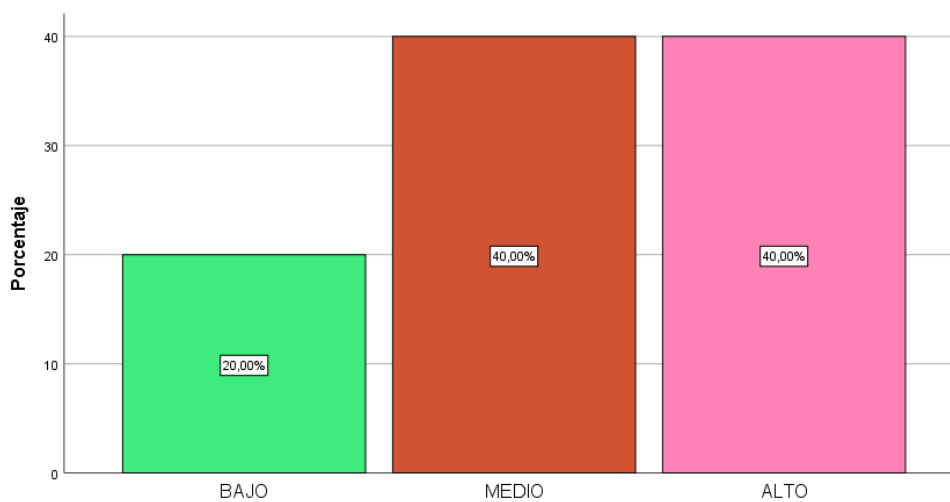


Figura 6. Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área formativa militar (Agrupada)

Tabla 10

Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área especialidad militar (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	72	22,6	23,3	23,3
	MEDIO	98	35,5	36,7	60,0
	ALTO	106	38,7	40,0	100,0
	Total	276	100.0	100,0	

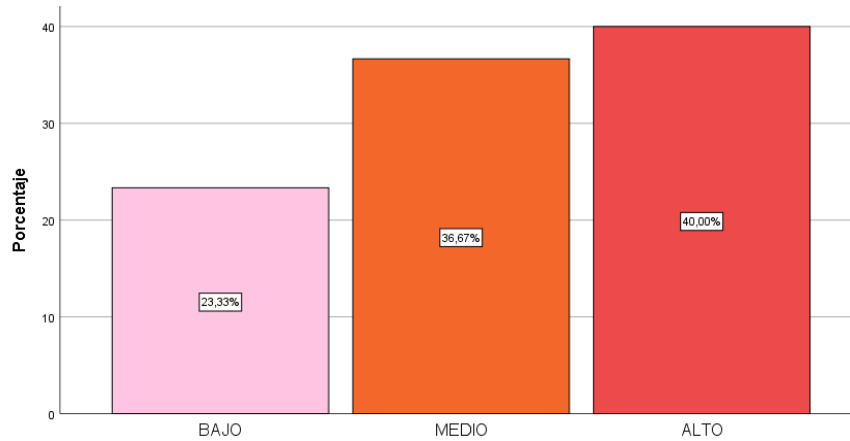


Figura 7. Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área especialidad militar (Agrupada)

Tabla 11

Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área de ciencias humanidades (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	88	29,0	30,0	30,0
	MEDIO	98	35,5	36,7	66,7
	ALTO	90	32,3	33,3	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

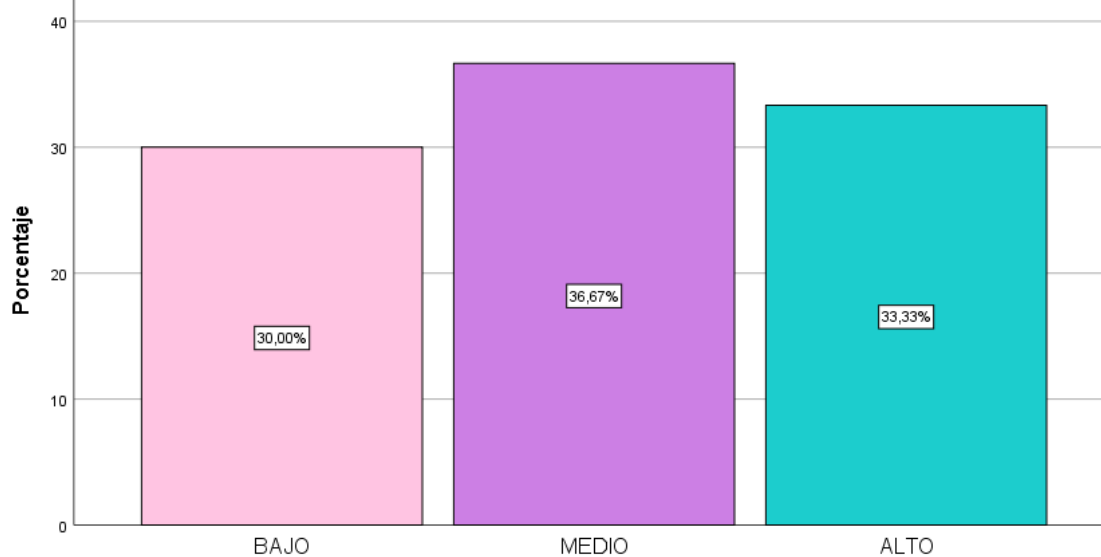


Figura 8. Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área de ciencias humanidades (Agrupada)

Tabla 12

Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en idiomas y preparación física (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	64	19,4	20,0	20,0
	MEDIO	106	38,7	40,0	60,0
	ALTO	106	38,7	40,0	100,0
	Total	276	100.0	100,0	

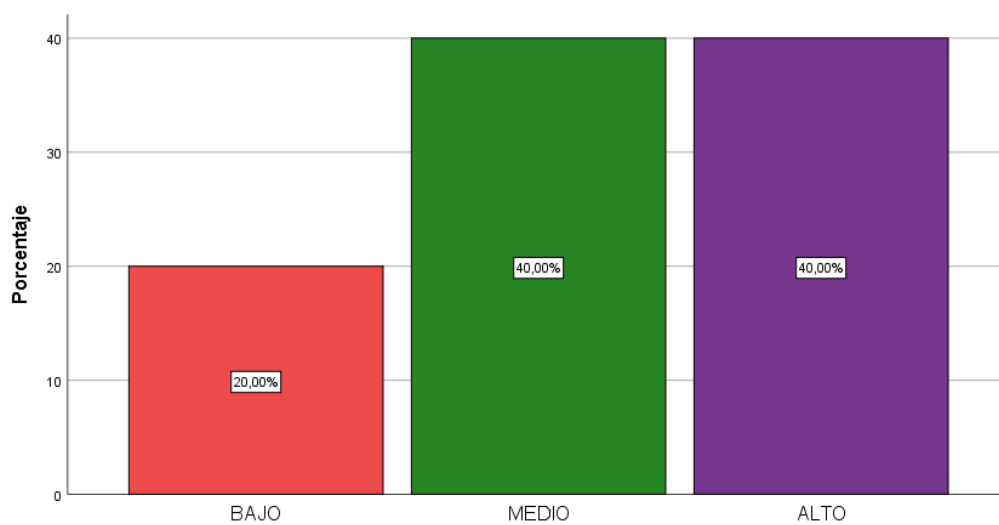


Figura 09. Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en idiomas y preparación física (Agrupada)

Tabla 13

Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área de investigación (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	72	22,6	23,3	23,3
	MEDIO	115	41,9	43,3	66,7
	ALTO	89	32,3	33,3	100,0
	Total	276	100.0	100,0	

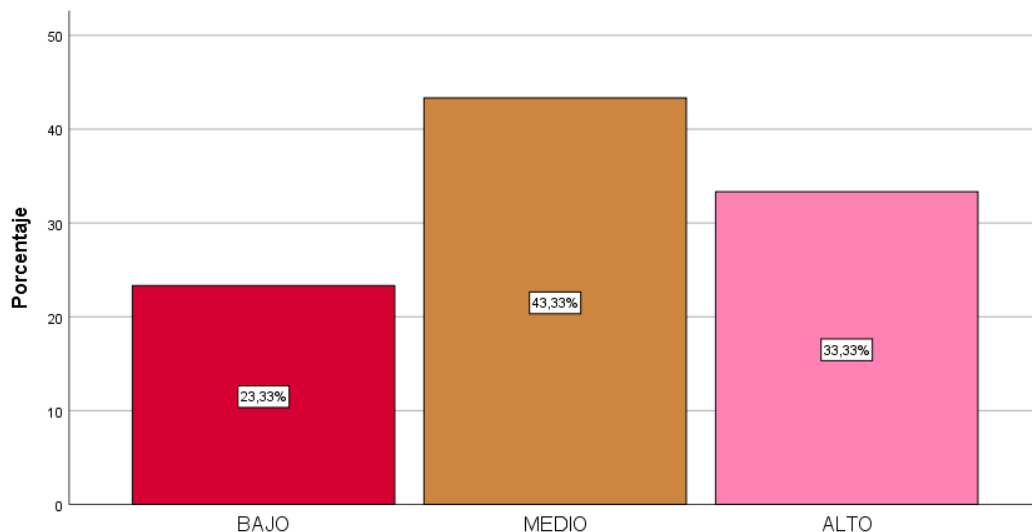


Figura 10. Nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área de investigación (Agrupada)

De los párrafos y tablas precedentes se puede interpretar lo siguiente:

Se aprecia en la Tabla 06 y la Figura 3 respecto al nivel de apreciación de los Ex Oficiales sobre la gestión por procesos en la Escuela, los resultados siguientes: que el 63.3% del potencial humano encuestado, considera alto la gestión por procesos que se realiza en la Escuela, mientras que el 33.3% de los encuestados lo considera medio. En tanto sólo un 3.2% de los informantes encuestados consideran bajo el nivel de gestión por procesos en la EMCH.

Se aprecia en la Tabla 07 y la Figura 4 respecto al nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en la educación; los siguientes resultados: que el 36.7% del potencial humano encuestado considera alto y a la vez medio la mejora en la satisfacción de los cadetes en la educación, mientras que el 26.7% de los encuestados lo considera bajo.

Se aprecia en la Tabla 08 y la Figura 5 respecto al nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área básica, los resultados siguientes: que el 53.3% del potencial humano encuestado considera alto la mejora en la satisfacción de los cadetes en el área básica; mientras que el 23.3% de los encuestados lo considera alto y también bajo.

Se aprecia en la Tabla 09 y la Figura 6 respecto al nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área formativa militar, los resultados siguientes: que el 40.0% del potencial humano encuestado lo considera alto y a la vez medio; mientras que el 20.0% de los encuestados lo considera bajo.

Se aprecia en la Tabla 10 y la Figura 7 respecto al nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área especialidad militar, los resultados siguientes: que el 38.7% del potencial humano encuestado lo considera alto; mientras que, el 25.8% de los encuestados lo considera bajo.

Se aprecia en la Tabla 11 y la Figura 8 respecto al nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en en el área de ciencias y humanidades, los resultados siguientes: que el 35.5% del potencial humano encuestado lo considera medio y un 32,3% lo considera alto. Mientras que, el 29.0% de los encuestados lo considera bajo.

Se aprecia en la Tabla 12 y la Figura 9 respecto al nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en idiomas y preparación física, los resultados siguientes: que el 38.7% del potencial humano encuestado lo considera alto y a la vez medio; mientras que el 19.4% de los encuestados lo considera bajo.

Se aprecia en la Tabla 13 y la Figura 10 respecto al nivel de mejora en la satisfacción de los cadetes en el área de investigación, los resultados siguientes:

que el 41.9% del potencial humano encuestado lo considera medio y un 33% lo considera medio; mientras que el 22.6% de los encuestados lo considera bajo.

4.2. Contratación de hipótesis

4.2.1. Contratación de la Hipótesis Principal

Planteo de Hipótesis

Para iniciar la contratación de la hipótesis, un primer aspecto es tener en cuenta dos tipos de hipótesis, la hipótesis alternativa y la hipótesis nula.

H_p:

La gestión de procesos mejora significativamente la satisfacción de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi-2017.

H_o:

La gestión de procesos **no influye** en la satisfacción de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi-2017.

Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Correlación de Spearman (Sánchez, 2011), y se halló una correlación de $R_s = 0.837$), y un Valor $p = 0.00 < 0.05$

Tabla 14

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,012 ^a	4	,040
Razón de verosimilitud	9,993	4	,041
Asociación lineal por lineal	4,558	1	,033
N de casos válidos	276		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,27.

Tabla 15

Correlaciones gestión de procesos y la mejora de la satisfacción de los cadetes en educación

			Gestión de procesos de la escuela (Agrupada)	Satisfacción de los cadetes (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión de procesos de la escuela (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,837*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	276	276
	Satisfacción de los cadetes (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,837*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	276	276

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

El Valor $p = 0.00 < 0.05$, entonces, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena gestión de procesos habra una mayor mejora de la satisfacción de los cadetes

4.2.2. Contrastación de la Hipótesis Específica 1

Planteo de Hipótesis

H₁:

La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área básica de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi

H₀:

La gestión por procesos **no influye** significativamente en la mejora de la satisfacción en el área básica de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi

Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Correlación de Spearman (Sánchez, 2011), y se halló una correlación de $R_s = 0.818$), y un Valor $p = 0.00 < 0.05$

Tabla 16*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,144 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	41,141	4	,000
Asociación lineal por lineal	15,666	1	,000
N de casos válidos	276		

- a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 12,38.

Tabla 17*Correlaciones de gestión por procesos y la mejora de la satisfacción del cadete en el área básica*

			Satisfacción del cadete en el area basica (Agrupada)	Gestión por procesos (Agrupada)
Rho de Spearman	Satisfacción del cadete em área basica (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,818*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	276	276
Gestión por procesos (Agrupada)	Gestión por procesos (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,818*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	276	276

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

El Valor $p = 0.00 < 0.05$, entonces, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena Gestión por procesos habra una mayor satisfaccion del usuario.

4.2.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 2

Planteo de Hipótesis

H₂:

La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área formativa militar de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.

H₀:

La gestión por procesos **no influye** significativamente en la mejora de la satisfacción en el área formativa militar de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.

Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Correlación de Spearman (Sánchez, 2011), y se halló una correlación de $R_s = 0.845$), y un Valor $p = 0.00 < 0.05$

Tabla 18

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	255,109 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	267,570	4	,000
Asociación lineal por lineal	179,880	1	,000
N de casos válidos	276		

Tabla 19

Correlaciones de gestión de procesos y la satisfacción del cadete en el área formativa militar

			Satisfacción del cadete en el área formativa militar (Agrupada)	Gestión por procesos (Agrupada)
Rho de Spearman	Satisfacción del cadete en el área formativa militar (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,845*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	276	276
	Gestión por procesos (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,845*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	276	276

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

El Valor $p = 0.00 < 0.05$, entonces, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena Gestión por procesos habra una mayor satisfacción del usuario.

4.2.4. Contrastación de la Hipótesis Específica 3

Planteo de Hipótesis

H₃:

La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de ciencias humanas de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.

H₀:

La gestión por procesos **no influye** significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de ciencias humanas de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.

Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Correlación de Spearman (Sánchez, 2011), y se halló una correlación de $R_s = 0.831$), y un Valor $p = 0.00 < 0.05$

Tabla 20

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	269,104 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	277,390	4	,000
Asociación lineal por lineal	189,435	1	,000
N de casos válidos	276		

Tabla 21

Correlaciones de gestión de procesos y la satisfacción del cadete en el área de ciencias humanas

			Satisfacción del cadete en el área de ciencias humanas (Agrupada)	Gestión por procesos (Agrupada)
Rho de Spearman	Satisfacción del cadete en el área de ciencias humanas (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,831*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	276	276
Gestión por procesos (Agrupada)		Coefficiente de correlación	,831*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	276	276

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

El Valor $p = 0.00 < 0.05$, entonces, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena Gestión por procesos habra una mayor satisfaccion del usuario.

4.2.5. Contrastación de la Hipótesis Específica 4

Planteo de Hipótesis

H₄:

La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de idiomas y preparación física de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.

H₀:

La gestión por procesos **no influye** significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de idiomas y preparación física de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.

Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Correlación de Spearman (Sánchez, 2011), y se halló una correlación de $R_s = 0.852$), y un Valor $p = 0.00 < 0.05$

Tabla 22

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	254,105 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	267,520	4	,000
Asociación lineal por lineal	177,833	1	,000
N de casos válidos	276		

Tabla 23

Correlaciones de gestión de procesos y la satisfacción del cadete en el área de idiomas y preparación física

			Satisfaccion del cadete en el area especialidad ciencias y humanidades (Agrupada)	Gestion por procesos (Agrupada)
Rho de Spearman	Satisfaccion del cadete en el area especialidad ciencias y humanidades (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,852*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	276	276
	Gestion por procesos (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,852*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	276	276

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

El Valor $p = 0.00 < 0.05$, entonces, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena Gestion por procesos habra una mayor satisfaccion del usuario.

4.2.6. Contrastación de la Hipótesis Específica 5

Planteo de Hipótesis

H₅:

La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de investigación de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi

H₀:

La gestión por procesos **no influye** significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de investigación de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi

Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Correlación de Spearman (Sánchez, 2011), y se halló una correlación de $R_s = 0.866$, y un Valor $p = 0.00 < 0.05$

Tabla 24*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	253,142 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	263,675	4	,000
Asociación lineal por lineal	178,780	1	,000
N de casos válidos	276		

Tabla 25

Correlaciones de gestión de procesos y la satisfacción del cadete en la mejora de la satisfacción en el área de investigación

		Satisfacción del cadete en el área de investigación (Agrupada)	Gestion por procesos (Agrupada)
Rho de Spearman	Satisfacción del cadete en el área de investigación (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,866*
		N	,000
Gestion por procesos (Agrupada)		Coeficiente de correlación	276
		Sig. (bilateral)	,866*
		N	,000
			276

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

El Valor $p = 0.00 < 0.05$, entonces, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena Gestión por procesos influirá en una mayor satisfacción del usuario.

4.3. Discusión de los resultados

- a. De acuerdo a los resultados obtenidos luego del análisis realizado en función a la hipótesis general, donde se ha realizado una regresión logística binaria para evaluar la influencia de la gestión por procesos en la mejora de la satisfacción en el área básica de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena Gestión por procesos habra una mayor satisfaccion del usuario.
- b. En concordancia con la primera hipótesis específica planteada encontramos que si existe una relación significativa de la gestión por procesos, que influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área básica de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena Gestión por procesos habra una mayor satisfaccion del usuario.
- c. En concordancia con la segunda hipótesis específica planteada encontramos que si existe una relación significativa de la gestión por procesos, que influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de especialidad militar de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena Gestión por procesos habra una mayor satisfaccion del usuario.

- d. En la tercera hipótesis específica planteada encontramos que si existe una relación significativa de la gestión por procesos, que influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de ciencias humanas de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena Gestión por procesos habra una mayor satisfaccion del usuario.

- e. En la cuarta hipótesis específica planteada encontramos que si existe una relación significativa de la gestión por procesos, que influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de idiomas y preparación física de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena Gestión por procesos habra una mayor satisfaccion del usuario.

- f. En la quinta hipótesis específica planteada encontramos que si existe una relación significativa de la gestión por procesos, que influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de investigación de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi, de acuerdo al criterio teórico de $\alpha < 0.05$, se acepta que una buena Gestión por procesos habra una mayor satisfaccion del usuario.

CONCLUSIONES

Dentro del análisis de este trabajo de investigación queda claro que “la gestión resalta la importancia de disponer de unas directrices estratégicas, para que la ventaja competitiva sea más duradera y mejora la continuidad de los procesos” Según (José Antonio Pérez Fernández de Velasco, Madrid, 2012), en este sentido consideró que la gestión por procesos es la clave de los modelos de excelencia y estándares internacionales que ayudará a mejorar la calidad de los bienes y servicios que ofrece la EMCH, por tanto expongo lo siguiente:

Primera: Los resultados han evidenciado, que después de haber contrastado las hipótesis y analizando las variables de estudio: existe una relación directa entre gestión por procesos y la mejora de la satisfacción en el área básica de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos-Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB) 2017.

Confirmando, que a mejor gestión por procesos, mayor satisfacción de los cadetes.

Segunda: Los resultados han evidenciado, que después de haber contrastado las hipótesis y analizando las variables de estudio: existe una relación directa entre gestión por procesos y la mejora de la satisfacción en el área formativa militar de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos-Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB) 2017.

Confirmando, que a mejor gestión por procesos, mayor satisfacción de los cadetes.

Tercera: Los resultados han evidenciado, que después de haber contrastado las hipótesis y analizando las variables de estudio: existe una relación directa entre gestión por procesos y la mejora de la satisfacción en el área de ciencias y humanidades de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos-Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB) 2017.

Confirmando, que a mejor gestión por procesos, mayor satisfacción de los cadetes.

Cuarta: Los resultados han evidenciado, que después de haber contrastado las hipótesis y analizando las variables de estudio: existe una relación directa entre gestión por procesos y la mejora de la satisfacción en el área de idiomas y preparación física de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos-Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB) 2017.

Confirmando, que a mejor gestión por procesos, mayor satisfacción de los cadetes

Quinta: Los resultados han evidenciado, que después de haber contrastado las hipótesis y analizando las variables de estudio: existe una relación directa entre gestión por procesos y la mejora de la satisfacción en el área de investigación de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos-Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB) 2017.

Confirmando, que, a mejor gestión por procesos, mayor satisfacción de los cadetes.

Sexta: Los resultados han evidenciado, que después de haber contrastado las hipótesis y analizando las variables de estudio: existe una relación directa entre gestión por procesos y la mejora de la satisfacción de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos-Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB) 2017.

Confirmando, que a mejor gestión por procesos, mayor satisfacción de los cadetes.

RECOMENDACIONES

Recomiendo Implementar la gestión por procesos y como parte de ella rediseñar la organización actual de la EMCH CFB de modo que presente un enfoque de organización basada en procesos y orientada a resultados, que nos muestre una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, dependencias, áreas o negociados dejen de existir, otorgando una cadena de valor pública y valor agregado a los productos desarrollados en cada proceso. Por ser la EMCH CFB una entidad del sector público, es imperativo que la implementación de la gestión por procesos y el rediseño organizacional se efectúe tomando como base las guías metodológicas, herramientas y documentos orientadores, emitidos por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

La implementación de la gestión por procesos sugiero que se debe efectuar en forma progresiva, teniendo en consideración la priorización de los procesos establecidos en el presente trabajo, de manera que la institución no sufra cambios dramáticos que afecten severamente su funcionamiento y mejore el mismo.

La evaluación de la implementación de la investigación se debe realizar de manera periódica tomando como base los indicadores establecidos en la misma, de manera que permitan un monitoreo permanente y la mejora continua de los procesos implementados.

Como parte del proceso de implementación es necesario actualizar o confeccionar los documentos normativos, particularmente el Manual de Procesos y Procedimientos, de acuerdo a lo establecido en la metodología para la gestión por procesos.

REFERENCIAS

- Argüelles Guerrero, O. (2007). *“Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional”*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Maestría y Doctorado en Ingeniería. Fecha de consulta: 03/11/2015. Recuperado de: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguellesguerrero.pdf?sequence=1>.
- Bravo Carrasco, J. (2005). *Gestión de procesos (con responsabilidad social): desde la mejora hasta el rediseño*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2014). *Directiva N° 001-2014- CEPLAN. Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico*. 02 de abril de 2014. Lima: CEPLAN.
- Comandancia General del Ejército. (2012). “Directiva General N° 003/DIEDOC/C-2.a Educación de Oficiales”. Documento interno. 09 de diciembre del 2012. Lima.
- Comando de Personal del Ejército (COPERE). (2015). “Plan de Cambios AF 2015”. Documento interno. Lima: COPERE.
- Concejo de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU). (2012). *Resolución N° 011-2012/SINEACE/P. Oficializan los “Estándares para la Acreditación de las Carreras Profesionales de las Fuerzas Armadas y de la Marina Mercante Nacional” aprobados mediante Acuerdo N°065-2011-CONEAU*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley N° 28044. Ley General de Educación*. 17 de julio del 2003. Lima: Diario Oficial El Peruano.

- Congreso de la República del Perú. (2006). *Ley N° 28740. Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*. 19 de mayo del 2006. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley N° 30220. Ley Universitaria*. 09 de julio del 2014. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Cordero Vásquez, S. M. (2003). “Rediseño de la Gerencia de Operaciones de la Superintendencia de Bienes Nacionales”. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico.
- Cuartel General del Ejército. (2015). “Avance de Ejecución Presupuestal AF 2015”. Documento Interno. Lima: Sub dirección de Presupuesto.
- Daft, R. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico DF: Cengage Learning Editores S.A. Ejército del Perú. (2011). *Sistema Educativo del Ejército*. Lima: Imprenta del Ejército.
- Ejército del Perú. (2013). *Plan Estratégico Institucional 2013-2017*. Lima: Dirección de Planeamiento del Ejército.
- Ejército del Perú. (2015a). “Plan de Modernización de Gestión en el EP”. Documento interno. Lima: Ejército del Perú.
- Ejército del Perú. (2015b). “Plan de cambios de colocación”. Documento interno. Lima: Ejército del Perú.
- Ejército del Perú. (2016). *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019*. Lima: Dirección de Planeamiento del Ejército.

- Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). (2013a). *Plan Estratégico Institucional 2013-2017*. Lima: Imprenta EMCH.
- Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). (2015a). “Informe de Efectivos”. Documento interno. Lima: EMCH.
- Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). (2015b). “Libro de Personal”. Documento interno. Lima: EMCH.
- Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). (2015c). “Informe de viabilidad política”. Documento interno. Lima: EMCH.
- Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (2010). “Encuesta de satisfacción de los estudiantes de grado de la Facultad de Ciencias de la Educación 2010/2011”. España. Fecha de consulta: 03/11/2015. Disponible en:
 - <<http://www.ffp.ulpgc.es/desktop/pdfs/xMoStWkclGvYb1Dg.pdf>>.
 - Hitt, M., Black, S., y Porter, L. (2012). *Estructuras Organizacionales*. Mexico: Pearson Educación.
- Luna García, M. (2012). *Diccionario Ilustrado Bruño*. Lima: Bruño.
- Ministerio de Defensa (MINDEF). (2009). *Directiva N° 020-2009-MINDEF-SG- VPD/DIGEDOC. Directiva General del Sistema Educativo del Sector Defensa*. 10 de Julio del 2009. Lima: Imprenta del MINDEF.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2007). *Decreto Supremo N° 018-2007-ED. Reglamento del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE)*. 09 de julio del 2007. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Mintzberg, H. (1995). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A.

- Peña Paz, M. G. (2005). “Propuesta de mejoramiento de procesos para una empresa comercializadora de llantas bajo el enfoque de calidad”. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico.
- Poder Ejecutivo. (2012). *Decreto Legislativo N° 1137. Ley del Ejército del Perú*. 09 de diciembre del 2012. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. 09 de enero del 2013. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Route, J.; Moñino, M.; Rodríguez, M. (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Folio.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP PCM). (2014). *Documento Orientador. Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública*. Lima: PCM.
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. Mexico: Pearson Educación.
- Toledo E. J. (2007). “Rediseño de procesos para la mejora del otorgamiento de créditos en una empresa de microfinanzas”. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico.

ANEXOS

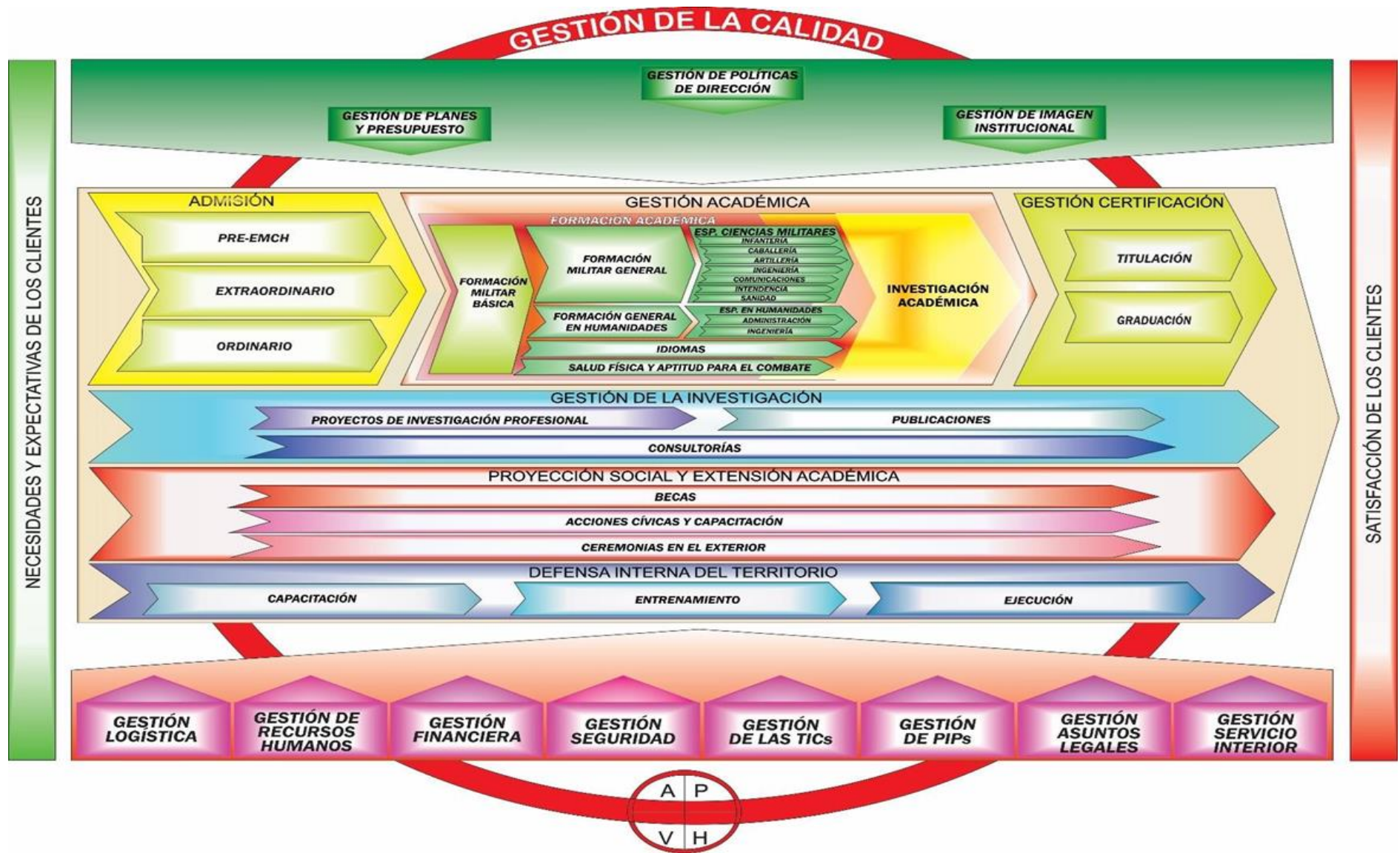
1. Matriz de consistencia
2. Instrumentos de recolección de datos.

ANEXO 1: "MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿En que medida la gestión de procesos mejora la satisfacción de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi-2017?	Determinar en que medida la gestión de procesos mejora la satisfacción de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi-2017.	La gestión de procesos mejora significativamente la satisfacción de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi-2017.	Variable Independiente Gestión por procesos	Tipo de Investigación Básica, de campo Nivel de Investigación Descriptiva y Correlacional
PROBLEMAS ESPECIFICOS	PROBLEMAS ESPECIFICOS	PROBLEMAS ESPECIFICOS		
¿En que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción en el área básica de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?	Determinar en que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción en el área básica de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.	La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área básica de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.	Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> • Preparatoria • Diagnóstico e identificación de procesos • Mejora de procesos 	Diseño de la Investigación No experimental
¿En que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de especialidad militar de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?	Determinar en que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de especialidad militar de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?	La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de especialidad militar de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.	Variable Dependiente Satisfacción de los cadetes	Población y muestra Población: 1049 cadetes estudiantes Muestra: 281 estudiantes Técnicas de recopilación de información Observación – Sierra Bravo (2008) Encuesta – Kuznik, Hurtado, Espinal (2003)
¿En que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de ciencias humanas de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?	Determinar en que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de ciencias humanas de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.	La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de ciencias humanas de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.	Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en la formación básica • Satisfacción en el área formativa militar 	Técnicas de procesamiento de información SPSS 25 Estadística inferencial

<p>¿En que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de idiomas y preparación física de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?</p>	<p>Determinar en que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de idiomas y preparación física de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.</p>	<p>La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de idiomas y preparación física de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el area formativa ciencias humanas • Satisfacción en el area formativa en el área de idiomas y preparación física • Satisfacción en el area de investigación 	
<p>¿En que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de investigación de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi?</p>	<p>Determinar en que medida la gestión por procesos influye en la mejora de la satisfacción, en el área de investigación de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi.</p>	<p>La gestión por procesos influye significativamente en la mejora de la satisfacción en el área de investigación de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi</p>		

Representación gráfica del mapa de procesos de la escuela militar de Chorrillos “CFB”



ANEXO 2

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO

Marque con una "X" en los casilleros en blanco de la matriz, teniendo en consideración lo siguiente:

Las preguntas tienen una respuesta con una escala de 5 a 1, de acuerdo a la escala de Likert, entendiéndose el 5 con la valoración más alta y el 1 la más baja.

ESCALA	Valoración
Sumamente satisfecho (SS)	5
Satisfecho (S)	4
Ni satisfecho, ni insatisfecho (NS-NI)	3
Insatisfecho (I)	2
Sumamente insatisfecho (MI)	1
No aplica: si no has usado el servicio o recurso	NA

Sistema de educación

Área básica (formación militar básica) – para todos los cadetes

N°	ÍTEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la estructura del plan de estudios del área formativa básica militar?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el área formativa básica militar?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes asignaturas, publicación de notas, reclamos) en el área formativa básica militar?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, <i>on line</i>) en el área formativa básica militar?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, fomento de investigación) en el área formativa básica militar?						

Área formativa (militar general) – para todos los cadetes

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la estructura del plan de estudios del área formativa – militar general?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el área formativa - militar general?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes asignaturas, publicación de notas, reclamos) en el área formativa - militar general?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, on- line) en el área formativa - militar general?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, fomento de investigación) en el área formativa - militar general?						

Área formativa (ciencias humanas general) – Para todos los cadetes

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la estructura del plan de estudios del área formativa – ciencias y humanidades general?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el área formativa - ciencias y humanidades general?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes asignaturas, publicación de notas, reclamos) en el área formativa - ciencias y humanidades general?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, on line) en el área formativa – militar general?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, Fomento de investigación) en el área formativa - ciencias y humanidades general?						

Área especialidad (campo militar) – Solo para cadetes de III y IV Año

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la estructura del plan de estudios del área de especialidad en ciencias militares?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el área de especialidad en ciencias militares?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes asignaturas, publicación de notas, reclamos) en el área de especialidad en ciencias militares?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, <i>online</i>) en el área de especialidad en ciencias militares?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, fomento de investigación) en el área de especialidad en ciencias militares?						

Área especialidad (ciencias y humanidades) – Solo para cadetes de III y IV Año

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la estructura del plan de estudios del área de especialidad en ciencias y humanidades?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el área de especialidad en ciencias y humanidades?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes asignaturas, publicación de notas, reclamos) en el área de especialidad en ciencias y humanidades?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, <i>online</i>) en el área de especialidad en ciencias y humanidades?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, fomento de investigación) en el área de especialidad en ciencias y humanidades?						

Transversales (idiomas y preparación física) – Para todos los cadetes

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el idioma inglés?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes, publicación de notas, reclamos) en el idioma inglés?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de Tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, <i>on line</i>) en el idioma inglés?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, fomento de investigación) en el idioma inglés?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, profesores, salud física, progresividad) Para la preparación física para el combate?						
6	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación de la preparación física para el combate (Instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes, publicación de notas, reclamos)?						

Sistema de investigación – Para todos los cadetes

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con las líneas de investigación propuestas por la EMCH CFB para el trabajo de investigación que permita la sustentación de grado?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el proceso de asesoramiento y tutorías en los seminarios de investigación?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la calidad de los asesores de investigación?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de publicación de artículos de investigación en revistas?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los créditos y tiempo asignado a los cursos, talleres y seminarios de investigación?						

Servicios de apoyo al proceso formativo – Para todos los cadetes

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con las aulas de teoría (confort, amplitud, equipos multimedia, computadoras, equipos de audio y video, conexiones eléctricas, ventilación, iluminación, limpieza)?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los ambientes de preparación práctica, entrenamiento táctico, laboratorios (confort, amplitud, equipos multimedia, computadoras, equipos de audio y video, conexiones eléctricas, ventilación, iluminación, limpieza)?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con las salas polivalentes para trabajos en grupos pequeños (confort, amplitud, equipos multimedia, computadoras, equipos de audio y video, conexiones eléctricas, ventilación, iluminación, limpieza)?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de biblioteca (confort, módulos de lectura, calidad y cantidad de bibliografía, sistema <i>on line</i>)?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de comedor (limpieza, calidad, horarios, atención, confort)?						
6	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de cafetería (limpieza, calidad, horarios, precio, atención, confort)?						
7	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de salud y permisos (atención médica, atención psicológica, permisos)?						
8	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios higiénicos existentes en los ambientes de la EMCH CFB?						
9	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de mantenimiento existentes en la EMCH CFB?						
10	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de seguridad?						
11	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de administración del cadete (servicio interior/internado)?						

	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
12	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el servicio de personal (reclutamiento, capacitación, evaluación, recompensas, permisos)?						
13	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios informáticos y telemáticos (aulas virtuales, calidad de conectividad wi-fi, consultas administrativas, servicio <i>web</i> de la EMCH CFB)?						

Fuente: Elaboración propia, 2017.

