

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO JOHN VON NEUMANN

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“Propuesta de mejora en la gestión de stakeholders en el
proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias
Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre
Grohmann, año 2021”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

**IORELLA YUMELYS GONZA HUARAYA
AMERICA ROSALINDA IBAÑEZ BALDARRAGO
LUZ CAROLINA MAMANI QUISPE**

DOCENTES ASESORES:

**C. P.C. RONALD HUACCA INCACUTIPA
C.P. C. PEDRO MIGUEL HUAMAN SOTO**

**TACNA – PERÚ
2021**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad de (los) autor (es)”.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	01

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema	02
1.2. Planteamiento del problema	02
1.3. Objetivo general	03
1.4. Objetivos específicos	03
1.5. Justificación	05
1.5.1. Justificación teórica	05
1.5.2. Justificación práctica.....	05
1.5.3. Justificación metodológica	05
1.6. Definiciones operacionales	06
1.6.1. Capital de trabajo.....	06
1.6.2. Capital humano.....	06
1.6.3. Capital social	06
1.6.4. Clientes y usuarios	06
1.6.5. Eficiencia	07
1.6.6. Empresa	07
1.6.7. Empresa privada.....	07
1.6.8. Empresa de servicios públicos	07
1.6.9. Factor de producción	08
1.6.10. Gestión	08
1.6.11. Grupos de la organización	08
1.6.12. Inversión	08

1.6.13.	Presupuesto.....	09
1.6.14.	Productividad.....	09
1.6.15.	Socios de negocios.....	09
1.6.16.	Stakeholder.....	09
1.6.17.	Trabajo.....	08
1.7.	Metodología.....	10
1.7.1.	Tipo de estudio.....	10
1.7.2.	Diseño de investigación.....	10
1.7.3.	Nivel de investigación.....	10
1.7.4.	Población y muestra.....	10
1.7.5.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	11
1.7.6.	Procesamiento y análisis de datos.....	12
1.8.	Alcances y limitaciones.....	12
1.8.1.	Alcances.....	12
1.8.2.	Limitaciones.....	12

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1.	Presentación de las bases teóricas.....	13
2.1.1.	Gestión de stakeholders.....	13
2.1.1.1.	Gestión del talento humano.....	14
2.1.1.2.	Inversión en capital humano.....	16
2.1.1.3.	Gestión universitaria.....	20
2.1.1.4.	Evaluaciones de desempeño.....	23
2.1.2.	Proceso enseñanza-aprendizaje.....	26
2.2.	Análisis comparativo de las bases teóricas.....	30
2.3.	Análisis crítico de las bases teóricas.....	32

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1.	Reseña histórica	34
3.2.	Filosofía organizacional	37
3.2.1.	Misión	37
3.2.2.	Visión	37
3.2.3.	Objetivos estratégicos institucionales	37
3.2.4.	Acciones estratégicas institucionales	38
3.3.	Diseño organizacional	40
3.4.	Servicios ofrecidos.....	41
3.5.	Diagnóstico organizacional.....	41
3.6.	Análisis crítico referencial	44

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA

4.1.	Identificación del área o variable a mejorar	46
4.2.	Diagnóstico	46
4.3.	Definición de las propuestas o planes de acción	71
4.4.	Definición de mecanismos de control	79

CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS

5.1.	Sugerencias.....	84
CONCLUSIONES FINALES.....		88
BIBLIOGRAFÍA		89
ANEXOS		98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis comparativo de la variable 'Gestión de stakeholders.	30
Tabla 2.	Matriz FODA.	43
Tabla 3.	Análisis AMOFHIT.	45
Tabla 4.	Grado académico de los docentes.	50
Tabla 5.	Convenios para prácticas pre-profesionales.	51
Tabla 6.	Movilidad de estudiantes.	52
Tabla 7.	Cursos de extensión.	53
Tabla 8.	Actividades socioculturales internas y externas.	54
Tabla 9.	Parques tecnológicos.	55
Tabla 10.	Tecnología como soporte a los procesos de investigación y de enseñanza y aprendizaje.	56
Tabla 11.	Proyectos de investigación con impacto ecológico.	57
Tabla 12.	Capacidades didácticas de los docentes.	58
Tabla 13.	Uso de las TIC's para la enseñanza.	59
Tabla 14.	Movilidad de docentes.	60
Tabla 15.	Laboratorios y equipos de investigación.	61
Tabla 16.	Revistas publicadas en medios físicos y virtuales.	62
Tabla 17.	Empleo de recursos tecnológicos en la investigación.	63
Tabla 18.	Convenios y proyectos monitoreados.	64
Tabla 19.	Eficiencia de los procesos administrativos.	65
Tabla 20.	Nivel de comunicación institucional.	66
Tabla 21.	Educación para salidas laborales y técnicas	67
Tabla 22.	La educación y su relación con la ciencia y la tecnología.	68
Tabla 23.	Inversión en educación, investigación y desarrollo.	69
Tabla 24.	Operacionalización de variable, dimensiones e indicadores	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Diseño organizacional.	40
Figura 2.	Grado académico de los docentes.	50
Figura 3.	Convenios para prácticas pre-profesionales.	51
Figura 4.	Movilidad de estudiantes.	52
Figura 5.	Cursos de extensión.	53
Figura 6.	Actividades socioculturales internas y externas.	54
Figura 7.	Parques tecnológicos.	55
Figura 8.	Tecnología como soporte a los procesos de investigación y de enseñanza y aprendizaje.	56
Figura 9.	Proyectos de investigación con impacto ecológico.	57
Figura 10.	Capacidades didácticas de los docentes.	58
Figura 11.	Uso de las TIC's para la enseñanza.	59
Figura 12.	Movilidad de docentes.	60
Figura 13.	Laboratorios y equipos de investigación.	61
Figura 14.	Revistas publicadas en medios físicos y virtuales.	62
Figura 15.	Empleo de recursos tecnológicos en la investigación.	63
Figura 16.	Convenios y proyectos monitoreados.	64
Figura 17.	Eficiencia de los procesos administrativos.	65
Figura 18.	Nivel de comunicación institucional.	66
Figura 19.	Educación para salidas laborales y técnicas.	67
Figura 20.	La educación y su relación con la ciencia y la tecnología.	68
Figura 21.	Inversión en educación, investigación y desarrollo.	69

DEDICATORIA

Primero a DIOS por estar en cada paso que damos, por haber permitido que lleguemos a este punto y darnos lo necesario para seguir adelante día a día permitiéndonos lograr nuestros objetivos además de su infinita bondad.

A nuestros PADRES por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, por la motivación constante que ha permitido que seamos personas de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

AGRADECIMIENTO

Con todo cariño y aprecio a nuestros docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarnos como persona y profesional. En especial a nuestros docentes asesores Ronald Huacca Incacutipa y Pedro Miguel Huamán Soto, por la colaboración, paciencia, apoyo y sobre todo por sus consejos para la elaboración de este trabajo.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar las deficiencias en la gestión de stakeholders y proponer acciones de mejora en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en el año 2021, además de determinar las deficiencias laborales, académicas y sociales en la gestión de stakeholders, así como evaluar su gestión, establecer el proceso enseñanza-aprendizaje y finalmente, elaborar la propuesta de mejora. Los resultados obtenidos nos permiten tener conocimiento de la situación actual de la institución que conforma nuestro objeto de estudio.

Se demandó encuestar a 42 docentes y 304 estudiantes que conforman nuestro tamaño de muestreo, considerando un +/-5 % de error y un 95 % de nivel de confiabilidad. Y para el procesamiento de los datos se ha utilizado el programa SPSS 25.0.

Palabras clave: Gestión, proceso enseñanza-aprendizaje, propuesta de mejora, stakeholder.

ABSTRACT

The main objective of the research is to identify deficiencies in stakeholder management and propose improvement actions in the Faculty of Agricultural Sciences of the Jorge Basadre Grohmann National University in 2021, in addition to determining labor, academic and social deficiencies in management of stakeholders, as well as evaluating their management, establishing the teaching-learning process and finally, preparing the improvement proposal. The results obtained allows us to have knowledge of the current situation of the institution that makes up our object of study.

It was required to survey 42 teachers and 304 students that make up our sample size, considering a +/-5% error and a 95% level of reliability. And for the data processing, the SPSS 25.0 program has been used.

Keywords: Management, teaching-learning process, improvement proposal, stakeholder.

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que se trata de una propuesta de mejora en la gestión de stakeholders en el proceso enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, cuyo esquema se ha distribuido por capítulos.

En el primer capítulo del presente estudio, se describe los antecedentes del estudio, capítulo que comprende el planteamiento del problema, objetivos, justificación definiciones operacionales, metodología, alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo se describen y analizan el marco teórico, presentando las bases teóricas, con su respectivo análisis crítico y comparativo.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco referencial, describiendo la reseña histórica, así como la filosofía organizacional, como la misión y visión, diseño organizacional, servicio ofrecido, y el diagnóstico organizacional.

En el cuarto capítulo se desarrolla el tema, con la identificación del área o variable a mejorar, la presentación y aplicación del instrumento, y la definición de propuestas, planes de acción y mecanismos de control.

Finalmente, en el quinto se expone las sugerencias, así como también la presentación, análisis e interpretación de los resultados.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora en la gestión de stakeholders en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, año 2021.

1.2. Planteamiento del problema

En toda organización el capital más importante es el capital humano, en este caso son todas las personas que conforman el grupo de interés en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en el año 2021, es decir, los docentes y estudiantes, analizando la relación docente-docente, alumno-alumno y docente-alumno. Observándose deficiencias en el aspecto laboral (relación docente-docente), en el aspecto académico (relación docente-alumno) y en el aspecto social (relación alumno-alumno), que se han visto afectadas por la enseñanza en la modalidad virtual, modalidad que ha sido utilizada por ser una vía de acceso con el avance de diversos sílabus, como respuesta al Estado de Emergencia Nacional por los efectos del coronavirus.

Con la mejora en la gestión de stakeholders, se obtendrá mejores resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje, en función de una serie de ítems relacionados a la calidad educativa, propias de una casa superior de estudios de gestión pública.

Es necesario ahondar cada una de las proposiciones, producto del desglose del problema, con la finalidad de fortalecer cada uno de los aspectos, como la exigencia del grado académico de Magísteres y Doctores en las plazas docentes de las diferentes escuelas profesionales, fomentar convenios para prácticas pre-profesionales, facilidad en la movilidad tanto de estudiantes como de docentes, a nivel nacional e internacional, fomentar los cursos de extensión, gestionar actividades socioculturales internas y externas, utilización de los parques tecnológicos, así como de laboratorios y equipos de investigación, uso de la tecnología como soporte a los procesos de investigación y de enseñanza y aprendizaje, fomentar la realización de proyectos de investigación que tengan impacto ecológico, calificación de las capacidades didácticas de los docentes, el uso de las TIC's para la enseñanza, ahora que se imparte virtualmente las sesiones, el número de revistas publicadas en medios físicos y virtuales, el empleo de recursos tecnológicos en la investigación, convenios y proyectos monitoreados, eficiencia de los procesos administrativos, nivel de comunicación institucional, educación para salidas laborales y técnicas, y su relación con la ciencia y tecnología, y finalmente, la inversión en educación, investigación y desarrollo.

1.3. Objetivo general

Elaborar de la propuesta de mejora en la gestión de stakeholders en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en el año 2021.

1.4. Objetivos específicos

- Elaboración del diagnóstico para la propuesta de mejora en la gestión de stakeholders en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en el año 2021.
- Diseñar una propuesta de mejora en la gestión de stakeholders en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en el año 2021.
- Determinar indicadores de control en la propuesta de mejora en la gestión de stakeholders en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en el año 2021.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

La presente investigación se realiza mediante la conceptualización de cada una de las variables utilizadas, así como las dimensiones y sus respectivos

indicadores, siendo la 'gestión de stakeholders' la variable independiente, en sus diferentes dimensiones, es decir, en el aspecto laboral, académico y social; y el 'proceso enseñanza-aprendizaje', la variable dependiente. De ahí radica la importancia de recopilar toda la información necesaria para su análisis.

1.5.2. Justificación práctica

Los resultados permiten encontrar soluciones a los problemas relacionados con la gestión de stakeholders, en el aspecto laboral, académico y social, así como de la relación existente entre ellos, y en qué medida repercute en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Dichos resultados también permiten conocer la situación actual de los integrantes del grupo de interés, y lograr la eficiencia en cada aspecto.

1.5.3. Justificación metodológica

En el presente estudio se ha realizado la recopilación de información primaria (encuestas) y secundaria (bibliografía), para la obtención de la data que será procesada con la utilización de los correspondientes medios informáticos, como Microsoft Office: Word y Excel, y el programa SPSS 25.0 (Statistical Package for the Social Sciences) para el procesamiento de los datos obteniendo la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alpha de Cronbach para ambas variables; así como la validez del contenido del instrumento y la prueba de normalidad.

1.6. Definiciones operacionales

1.6.1. Capital de trabajo.

Según el autor Hernández (2006) “Diferencia del activo circulante respecto al pasivo circulante, cuyo margen positivo permite a las empresas cumplir con sus obligaciones a corto plazo” (pág. 57).

1.6.2. Capital humano.

Según el autor Hernández (2006) “Acervo de conocimiento, capacidades y talentos del trabajador; pueden ser innatos o adquiridos por medio de la capacitación o de la educación con fines de formar un trabajador más productivo” (pág. 57).

1.6.3. Capital social.

Según el autor Hernández (2006) “Conjunto de aportaciones suscritas por los socios o accionistas de una empresa, las cuales forman su patrimonio, independientemente de que estén pagadas o no” (pág. 57).

1.6.4. Clientes y usuarios.

Como afirma Project Management Institute (2013) “Los clientes son aquellas personas u organizaciones que aprobarán o gestionarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Los usuarios son aquellas personas u organizaciones que utilizarán el producto, servicio o resultado del proyecto” (pág. 32).

1.6.5. Eficiencia.

Según el autor Mankiw (2004) “Propiedad por la que la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos” (pág. 4).

1.6.6. Empresa.

Según el autor Seldon & Pennance (1975) “En economía no es una entidad legal sino una unidad de control y decisión. Como una primera aproximación, una empresa puede considerarse como una combinación de servicios fijo de factores” (pág. 231).

1.6.7. Empresa privada.

Según el autor Seldon & Pennance (1975) “Actividades económicas de una comunidad que son independientes del control gubernamental y están dirigidas a satisfacer las necesidades privadas” (pág. 232).

1.6.8. Empresas de servicios públicos.

Según el autor Seldon & Pennance (1975) “Grupo de industrias en una situación de monopolio que suministran bienes y servicios esenciales, sujetas a regulación pública con el fin de que operen en el interés público” (pág. 235).

1.6.9. Factor de producción.

Según el autor Seldon & Pennance (1975) “Fuente de recursos escasos que contribuye en el valor de producto. Los factores de producción se han clasificado, tradicionalmente, en tres grandes categorías: tierra, trabajo y capital, que obtienen unos ingresos denominados rentas, salarios y beneficios” (págs. 258, 259).

1.6.10. Gestión.

Según el autor Rubio (2006) “Se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados” (pág. 12).

1.6.11. Grupos de la organización.

En la quinta edición del Project Management Body of Knowledge, más conocido como PMBOK del Project Management Institute (2013) define:

Son interesados internos que se ven afectados por las actividades del equipo del proyecto. Entre los ejemplos de diversas partes del negocio de una organización que pueden verse afectadas por el proyecto, se incluyen marketing y ventas, recursos humanos, área legal, finanzas, producción y servicio al cliente. (pág. 33).

1.6.12. Inversión.

Según el autor Sachs & Larraín (2002) “La inversión es el flujo de producción de un periodo dado que se utiliza para mantener o aumentar el stock de capital de la economía” (pág. 438).

1.6.13. Presupuesto.

Según el autor Seldon & Pennance (1975) “Estimación formal del ingreso y gasto para un período; tanto en los negocios como en el gobierno, el presupuesto contiene normalmente, también, una indicación de la política a seguir para lograr los objetivos fijados” (pág. 441).

1.6.14. Productividad.

Según el autor Seldon & Pennance (1975) “Producto de una unidad de un factor de producción en un periodo determinado” (pág. 448).

1.6.15. Socios de negocios.

Como afirma Project Management Institute (2013) “Son organizaciones externas que tienen una relación especial con la empresa, proporcionan experiencia especializada o desempeñan un rol específico, tales como una instalación, personalización, capacitación o apoyo” (pág. 33).

1.6.16. Stakeholder.

Como afirma Project Management Institute (2013) “Individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (pág. 393).

1.6.17. Trabajo.

Según el autor Seldon & Pennance (1975) “En su sentido más amplio, un factor básico de la producción, empleado en combinación con el capital y la tierra

para producir mercancías y rendir servicios” (pág. 529).

1.7. Metodología

1.7.1. Tipo de estudio

Se trata de una investigación aplicada.

1.7.2. Diseño de investigación

Se utilizará el diseño no experimental – transversal.

1.7.3. Nivel de investigación

Es una investigación correlacional-explicativa.

1.7.4. Población y muestra

1.7.4.1. Población

Constituida por los stakeholders de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, siendo un total de 1,455 estudiantes, distribuidos en las seis escuelas profesionales que conforman la Facultad de Ciencias Agropecuarias: Agronomía, Economía Agraria, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Ingeniería en Industrias Alimentarias, Ingeniería Pesquera e Ingeniería Ambiental.

1.7.4.2. Muestra

Con una población 1,455 alumnos, los cuales integran el grupo de interés, se ha considerado una muestra de 304 alumnos, con el cual se podría obtener resultados con un +/-5 % de error y un 95 % de nivel de confiabilidad. En definitiva, se ha considerado tener un muestreo de 320 personas, a quienes se encuestará durante el curso del año 2021, con la finalidad de recolectar información de acuerdo con el objetivo de la investigación.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

N = Universo o Población	100
σ = Coeficiente de Confianza	$1.96^2 = 3.84$
p = Probabilidad a favor	0.50
q = Probabilidad en contra	0.50
e = Error de Estimación	5%

n = Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{(3.84 \times 1,455 \times 0.50 \times 0.50)}{[(0.05)^2 \times (1,455 - 1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50]}$$

$$n = 303.98$$

$$n = 304$$

1.7.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La información recolectada proviene de fuentes primarias, específicamente de la aplicación de cuestionarios a la población de muestreo. La técnica utilizada ha sido la encuesta, por lo tanto, como instrumentos se han diseñado dos cuestionarios en escala de Likert (un cuestionario por variable). También se ha requerido de información extraída de fuentes secundarias, como la bibliografía necesaria para la elaboración del presente estudio.

1.7.6. Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de datos se realizará con la utilización de medios informáticos, como los programas básicos de Microsoft Office: Word y Excel, y el programa informático SPSS 25.0.

1.8. Alcances y limitaciones

1.8.1. Alcances

Se tiene información en la página web de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en sus diferentes facultades, así como en las redes sociales oficiales.

1.8.2. Limitaciones

No se tiene una data actualizada en las presentaciones digitales, y en algunas percepciones tanto de los docentes como de los estudiantes faltaría la data correspondiente, pero se soluciona con la elaboración y aplicación de un cuestionario cerrado en escala Likert con ítems precisos y escala diferenciable.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. PRESENTACIÓN DE BASES TEÓRICAS

2.1.1. Gestión de stakeholders

Se les denomina stakeholders o interesados a toda persona involucrada directa o indirectamente en un proyecto o empresa. La gestión de stakeholders internos es la gestión del talento humano en una determinada organización. El Project Management Institute (2013) menciona:

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto” (pág. 391).

2.1.1.1. Gestión del talento humano

El enfoque estratégico de la gestión del talento humano consiste en enfocarnos particularmente en las cuatro etapas que componen el proceso administrativo, es decir, en la planificación, organización dirección y control; basándonos en el seguimiento permanente de cada uno de los colaboradores de la organización, reforzando el *engagement* y las relaciones interpersonales, con la finalidad de lograr mejores resultados no solamente en la organización, sino también

a nivel social. Existen autores que definen a la administración utilizando los términos de las etapas del proceso administrativo. “Administrar es planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa; para lo cual se emplean técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos...” (Armijos et al., 2019). Es importante priorizar el enfoque estratégico, ya que es una parte importante de la gerencia de los recursos humanos en todas las organizaciones. “Surge la dirección del talento humano centrada en una visión holística, con una capacidad de decisión similar a las otras áreas funcionales de la organización y con una clara orientación estratégica, ...” (Agudelo, 2019, pág. 119). “El importante proceso de planeación de los recursos humanos en el cual tanto, ... ha evolucionado desde la clásica determinación cuantitativa de la cantidad de personal hasta lo que hoy se llama planeación estratégica de los recursos humanos” (Claro et al., 2018). La mayoría de los autores coinciden en la idea de priorizar las competencias de los colaboradores.

La gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control. (Majad, M., 2016)

La Gestión del Talento Humano se puede definir como “..., una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa, ... Por ello, el factor

clave de la organización son sus funcionarios, ...” (Miranda, 2016). Para finalizar, enfocaremos el tema a un entorno próximo que nos permitirá afianzar nuestra comprensión en una postura práctica, en este caso es menester abordar un entorno académico. Briones & González (2019) afirman:

La gestión universitaria del talento humano necesita ser conducida desde enfoques sistémico, multidimensional, e inter y transdisciplinario, los cuales muestran las articulaciones de las funciones universitarias en las competencias del talento humano de los docentes que se desempeñan en el mundo académico.

Si bien es cierto, el enfoque estratégico de la gestión del talento humano está tomando notoriedad e importancia en las organizaciones, y la importancia que se le ha atribuido conduce a una mejora en diversos aspectos dentro de las diferentes áreas de las empresas.

2.1.1.2. Inversión en capital humano

Hoy en día, las organizaciones están priorizando la inversión en el capital humano, dicha inversión se puede visualizar en el desarrollo del conocimiento, por ejemplo, en capacitaciones de softwares, capacitaciones en idiomas nativos o extranjeros, o capacitaciones relacionadas a las funciones que realizan en las instituciones, ya que, a corto y mediano plazo, los trabajadores capacitados retribuyen todo ese conocimiento adquirido y perfeccionado a la misma organización. “En la era actual del conocimiento y la innovación las organizaciones cumplen un papel fundamental, pero más aún en las personas que las integran,...”

(Agudelo, 2019, pág. 117). “El talento y el conocimiento humano han adquirido una importancia vital en todo tipo de organizaciones; el Capital Humano cualificado es actualmente aquel que diseña estrategias, desarrolla los proyectos, marca los objetivos y dirige para alcanzarlos...” (Ferreiro et al., 2019). Si se realiza una correcta gestión del talento humano entonces la organización logrará objetivos ya establecidos. “La gestión del talento humano deviene herramienta para impulsar la producción, introducción y socialización del conocimiento más avanzado en los aportes académicos al desarrollo, ...” (Brione & González, 2019). Con la correcta planificación se puede lograr los objetivos establecidos. “La estrategia debe ser planificada... La planificación estratégica se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia” (Chiavenato, 2009, pág. 76). La planificación se inicia mucho antes del reclutamiento y contratación de los trabajadores. “Resulta obvio que el talento o aptitud para desarrollar una determinada actividad constituya uno de los requisitos a evaluar antes de contratar a alguien para ocupar un puesto dentro de un contexto laboral” (Alonso et al., 2018). Como se menciona en la mayoría de los artículos, todos resaltan la importancia del recurso humano. Miranda (Miranda, 2016) afirma:

Anteriormente se daba importancia a diferentes factores dentro de una empresa, que se creían que eran los fundamentales para su éxito como la maquinaria, los recursos financieros, el terreno, materias primas y más; sin embargo, tras décadas de experimentos y estudios, se otorgó mayor importancia al ser humano, y hoy en día establecemos sin lugar a dudas, que las personas son lo más importante y constituyen el elemento primordial para el éxito empresarial.

Las empresas deben ser, ante todo eficiente, ya que se puede lograr un determinado objetivo con una racionalización adecuada de los recursos, o en su defecto, alcanzar mayores objetivos con los mismos recursos, "... se hace necesario que las empresas garanticen un proceso de planeación de personal con la calidad requerida para garantizar eficiencia y eficacia en sus procesos" (Claro et al., 2018).

Se considera al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, destrezas, actitudes y aptitudes que contribuye el colaborador en su organización. La inversión y mejora del capital humano es el factor diferenciador entre todas las organizaciones y, por ende, ambos términos, 'inversión' y 'mejora', deben ir de la mano, para la obtención de mejores resultados. "La evolución y relevancia del concepto de capital humano ha permitido que sea considerado como parte del conjunto de activos intangibles de las empresas basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales" (Calderón & Mousalli , 2012). También, Cadalzo et al. (2016) afirman:

En la actualidad muchas de las organizaciones reconocen al ser humano como creador de valor y protagonista en la elevación de la productividad, la eficacia, la innovación y el desarrollo; aspectos determinantes para alcanzar el éxito de la organización, aún más en las instituciones de alta tecnología donde la innovación y la capacidad creadora marcan la diferencia en el posicionamiento de un producto en el mercado.

La inversión se inicia desde la etapa de reclutamiento de talentos que buscan formar parte de la organización, atraídas principalmente por la marca de la empresa y la línea de carrera que brindan. “La marca del empleador, está compuesta por beneficios tangibles e intangibles, es una expresión de la cultura, valores, comportamiento y prácticas de negocio, que se conjugan para proyectar una imagen, que impacta la atracción de nuevos empleados” (Durán et al., 2020). Sin embargo, la inversión no concluye en esta parte, sino también abarca el desarrollo del capital humano, comprendiendo los diseños para una capacitación que permita al colaborador iniciar sus funciones y ejecutar actividades efectivas, además de las capacitaciones continuas, que permitan fortalecer y aumentar conocimientos. En la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, contexto del presente estudio, se publican convocatorias concurso público de plazas docentes y jefes de prácticas que, por motivo del Estado de Emergencia Nacional por efectos del coronavirus, se realizan de manera virtual. Entre las disposiciones generales se estipulan que, entre la forma de acceder a contrato, los profesionales deben presentar grado académico de Maestro o Doctor; tener experiencia profesional y/o en docencia universitaria; estudios, capacitación y participación a eventos académicos; producción intelectual y/o investigación científica; idioma originario y/o extranjero; certificados que acrediten responsabilidad social universitaria; entre otros.

Con respecto a la mejora del capital humano, es importante destacar el grato ambiente laboral para fomentar el *engagement* de los colaboradores y es necesario enfatizar, en esta parte, la retención de los mismos. “Los académicos se han preocupado por proporcionar herramientas y técnicas para garantizar las mejores

prácticas con el propósito de evitar la fuga de talentos” (Gonzales, 2009). “Para que los colaboradores se sientan motivados debe existir un ambiente laboral adecuado que genere confianza al momento de desempeñar sus labores, para esto debe estar enfocado en el bienestar y la seguridad de los mismos” (Bohórquez et al., 2020).

2.1.1.3. Gestión universitaria

Además, es necesario analizar la importancia del capital humano en diversas organizaciones. “Una gestión universitaria de calidad debería priorizar el capital humano con el que cuenta y planificar estrategias dirigidas a desarrollarlo; por ello, la gestión del capital humano en la universidad adquiere gran relevancia.” (Cuentas, 2018). “La educación tiene un papel central en la formación de capital humano competitivo en el contexto actual” (Pedraza, 2020). Finalmente, una buena gestión del capital humano favorece la competitividad organizacional, “la competitividad..., es lograr una posición favorable en términos comparativos con sus competidores, de manera sostenible, con habilidades administrativas y manejo adecuado de sus recursos, ofreciendo la mejor propuesta de producto,...” (Barrios et al., 2019).

Las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones tener en cuenta sus recursos para poder adaptarse ante los posibles cambios externos y lograr, de esta manera, una ventaja competitiva en los nuevos escenarios, y que dicho logro sea sostenible a mediano y largo plazo. La previsión recae en el talento humano, ya que este dinamismo no sería posible sin la gestión de los *stakeholders* internos de la organización. “El emprendimiento visto como un recurso clave de la empresa, le posibilita crear valor e innovar; y las capacidades dinámicas desde la perspectiva

empresarial orientar los procesos, los recursos y las estrategias” (Zea et al., 2020). “Las capacidades dinámicas y el talento humano juegan un papel muy importante, porque permiten explotar las oportunidades que ofrece el entorno, mediante la creación de productos nuevos o mejorados” (Barrios et al., 2020). “En las economías abiertas, expuestas a cambios rápidos de tecnología, el marco de las capacidades dinámicas destaca las competencias organizacionales y gerenciales (estratégicas) que permiten a las empresas lograr una ventaja competitiva y continúa transformándose con el fin de mantenerla” (Valencia, 2015). Las empresas tendrán éxito si poseen equipos conformados por profesionales capacitados y que estén innovando constantemente. “En un contexto de cambio e innovación, las capacidades se convierten en un concepto importante para organizar los recursos de manera diferenciada y aumenta la agilidad de los procesos organizacionales al establecer rutinas y procedimientos que traducen las estrategias de una empresa en acciones específicas”. (Froehlich et al., 2017). Todos los niveles en la jerarquía de capacidades cumplen un rol esencial en cada institución, pero las capacidades dinámicas encaminan a la organización a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. “De la teoría de recursos y capacidades, se derivan un conjunto de enfoques teóricos bien identificados dentro del marco de la teoría de la organización: visión basada en recursos, visión basada en el conocimiento, capacidad de absorción y capacidades dinámicas” (Zapata & Mirabal, 2018). También Miranda (2015) pone énfasis en estos cambios en el entorno:

El entorno está cambiando radicalmente, estos cambios afectan el desarrollo de las organizaciones, por lo que los gerentes tienen que entender este

entorno para promover los cambios, es decir, realizar modificaciones, alteraciones, innovaciones, de las bases de recursos y promover cambios en las competencias y capacidades, con el propósito de dar respuesta al dinamismo del entorno.

La capacidad de absorción de conocimiento por parte de los colaboradores, en base a las capacitaciones, influyen en la agilidad de respuesta a ciertos problemas que se pudiesen suscitar. “la propuesta de un modelo teórico sobre capacidades dinámicas, a partir del estudio de sus facilitadores internos relacionados con su capacidad de absorción (identificación, asimilación y aplicación), estableciendo los que resulten determinantes para desarrollar y capitalizar las organizaciones” (Romero et al., 2017).

2.1.1.4. Evaluaciones de desempeño

Es de vital importancia que las evaluaciones del desempeño en una organización se realicen de una manera cada vez más frecuente, de preferencia, se sugiere realizarlas al finalizar cada una de las etapas que contemple un determinado proyecto, fortaleciendo, de esta manera, el *feedback*, y poder mejorar el desempeño, ya que esto implica un buen inicio para la siguiente etapa. Pero para ello, es necesario, también, incentivar a cada uno de los integrantes del equipo con la finalidad de reafirmar el *engagement*.

El tipo de retroalimentación va a depender de las funciones que realice el colaborador, esto se debe principalmente que, en una organización se gestionan diferentes procesos, los cuales pueden ser independientes entre sí, pero a pesar de

las diferencias en las funciones de trabajo, se debe priorizar y garantizar una continua retroalimentación. Como se puede visualizar, es uno de los temas que genera gran preocupación dentro de las entidades públicas y privadas, y muchos investigadores resaltan su importancia. “Uno de los procesos de la gestión de recursos más estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones es la evaluación del desempeño” (Rivero, 2019). “La evaluación del desempeño es un subsistema de gran importancia dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados. Ésta puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad” (Leyva et al., 2016). La evaluación del desempeño debe ser aplicada de forma correcta y adecuada entre los miembros, pero para una eficiente realización es imprescindible invertir tiempo y esfuerzo, con la finalidad de perfeccionarlo y obtener los resultados deseados. Sánchez & Calderón (2012) mencionan:

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere.

“El enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual... Un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.” (Chiang & San Martín, 2015). “En la actualidad las empresas dan atención a la gestión del talento humano como medio para mejorar los procesos, además la evaluación del desempeño busca

resolver problemas que se presentan en los empleados” (Cedeño & Saltos, 2020). “Por medio de la selección del personal, la evaluación del desempeño, la formación, el potenciamiento de actitudes, aptitudes, la remuneración justa, la participación activa y directa de trabajadores en la organización, facilita la obtención de la productividad individual y organizacional” (Matabanchoy et al., 2019).

Se puede señalar que, la evaluación del desempeño no solamente es aplicable al ámbito empresarial, sino también al académico. “La evaluación del desempeño docente es línea temática de investigación a nivel mundial. En vista de que el rol del maestro en la escuela ha evolucionado y se debe establecer procesos de enseñanza-aprendizaje pertinentes, y se ha priorizado mejorarla” (Gálvez & Milla, 2018).

Para una organización es fundamental que se dedique tiempo y presupuesto a la inversión en capital humano y a la mejora del mismo, con la finalidad de que esos conocimientos contribuyan a lograr los objetivos de la empresa. Es decir, tener presente cuatro elementos, como la atracción, desarrollo, despliegue y retención; los cuales engloban la inversión y mejora de la organización hacia sus trabajadores. “A lo largo de la historia del pensamiento económico se ha olvidado casi completamente el estudio de una variable primordial en todas las economías: el capital humano” (Pérez & Castillo, 2016). Se ha podido apreciar que, en años anteriores, el capital humano ha sido un recurso no tan valorado como lo es ahora. “El talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado” (Mejía et al., 2013). Vargas & García (2017) define al capital humano:

... Como los conocimientos, talentos, habilidades y capacidades en las que el individuo invierte a lo largo de su vida para satisfacer su bienestar personal y aumentar su productividad en el mercado laboral. Esta inversión se realiza principalmente en educación. Además de aumentar sus ingresos en el mercado de trabajo, contribuye con mejoras en términos de salud, cultura, mayor estatus social y prestigio.

Dicha inversión y mejora fortalece el engagement de los colaboradores y, por lo tanto, se consolidará en una retención de trabajadores en la empresa. “El compromiso con la organización y la involucración con el puesto de trabajo son los puntos focales de la inversión de capital humano” (Cuentas, 2018). De la misma manera, una vez fortalecida la empresa, se podrá realizar buenas contrataciones de personal, ya que la empresa será no solamente atractiva para los clientes, sino para los postulantes. “La variable que más valoraron los jóvenes fue la del conocimiento de marca, es decir consideran importante que la empresa en la cual ellos van a trabajar sea conocida y tenga prestigio” (Durán et al., 2020).

Para concluir, todas las capacitaciones que, por lo general, las empresas realizan es para el desarrollo del conocimiento. “Economía basada en el conocimiento enmarca un tipo de empresa relativamente nueva en su incorporación al sector productivo, con un papel cada vez más importante en la generación del conocimiento y el aprendizaje, tanto a corto como a mediano plazo” (Cadalzo et al., 2016).

En este aspecto, tratándose de una institución de educación superior de gestión pública; los docentes, el personal administrativo y alumnos conforman el grupo de interés; y la capacitación continua en los docentes mejora en gran medida el proceso enseñanza-aprendizaje.

2.1.2. Proceso enseñanza-aprendizaje

En el contexto actual, en pleno Estado de Emergencia Nacional por efectos del coronavirus, las instituciones educativas se han visto obligadas a impartir sesiones educativas en la modalidad virtual, adaptando muchos de los procesos que tradicionalmente se realizaban, dando como resultado que el ajuste de las evaluaciones, exposiciones, asignaciones, etc.

En una primera opinión, parecía que la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje sufriría un altibajo por los obstáculos que conlleva el cambio imprevisto en la modalidad. Para Pérez et al.:

La búsqueda de la excelencia en la educación superior es una exigencia que ha perdurado a través de la historia y en la actualidad compromete a todos aquellos implicados en las tareas educativas y a todos los componentes del proceso de formación de los futuros profesionales. (2017)

Mientras más se concretó el uso de la tecnología en las sesiones audiovisuales, más se fortaleció el proceso enseñanza-aprendizaje. “Las TIC, son un elemento clave para el desarrollo de los diversos sectores de la sociedad actual, particularmente en los sistemas educativos facilitan un proceso de enseñanza-

aprendizaje interactivo, en el contexto de nuevas realidades comunicativas...”
(Granda et al., 2019).

En un sentido general, la palabra educación ha sido a veces utilizada para designar el conjunto de las influencias que la naturaleza, o los demás hombres, pueden ejercer bien sea sobre nuestra inteligencia, bien sea sobre nuestra voluntad. Según John Stuart Mill, «todo lo que hacemos por voluntad propia y todo cuanto hacen los demás en favor nuestro con el fin de aproximarnos a la perfección de nuestra naturaleza. Además, abarca efectos indirectos producidos sobre el carácter y sobre las facultades del hombre por cosas cuya meta es completamente diferente: por las leyes, por las formas de gobierno, las artes industriales, e, incluso, también por hechos físicos, independientes de la voluntad del hombre, tales como el clima, el suelo y la posición local». Sin embargo, dicha definición engloba hechos completamente contrapuestos, ya que la acción de las cosas sobre los hombres es muy diferente, por sus procedimientos y resultados, de la que procede de los hombres mismos; y la acción de los contemporáneos sobre sus contemporáneos difiere de la que los adultos ejercen sobre los más jóvenes. Es esta última la única que nos interesa educación y sociología aquí y, por consiguiente, a ella conviene reservar la palabra educación. Según Kant, «el fin de la educación es el de desarrollar todas las facultades humanas. Llevar hasta el punto más alto que pueda ser alcanzado todas las fuerzas que anidamos en nuestro interior, realizarlas lo más completamente posible.

La formación presencial es la tradicional, donde alumno y profesor comparten un espacio físico común, y el contexto del aprendizaje se da allí, tradicional parte de

una base de conocimiento, y el estudiante debe ajustarse a ella, los profesores determinan cuándo y cómo los estudiantes recibirán los materiales formativos, parte de la base de que el sujeto recibe pasivamente el conocimiento, para generar actitudes innovadoras, críticas e investigadoras. Tiende a apoyarse en materiales impresos y en el profesor como Fuente de presentación y estructuración de la información. Tiende a un modelo lineal de comunicación. La comunicación se desarrolla básicamente entre el profesor y el estudiante. La enseñanza se desarrolla de forma preferentemente grupal, Puede prepararse para desarrollarse en un tiempo y en un lugar, se desarrolla en un tiempo fijo y en aulas específicas, tiende a la rigidez temporal, tenemos mucha experiencia en su utilización y Disponemos de muchos recursos estructurales y organizativos para su puesta en funcionamiento.

La educación virtual, e-learning o aprendizaje en red, permite que los alumnos avancen a su propio ritmo de aprendizaje, este avance se realiza asincrónicamente, por lo que es una formación basada en el concepto de formación en el momento en que se necesita (just-in-time training), permite la combinación de diferentes materiales (auditivos, visuales y audiovisuales). Con una sola aplicación, siendo plataformas virtuales las más utilizadas, puede atenderse a un mayor número de estudiantes, ya que el conocimiento es un proceso activo de construcción. El proceso enseñanza-aprendizaje tiende a reducir el tiempo de formación de las personas, tiende a ser interactiva, tanto entre los participantes en el proceso (relación docente-estudiante) como con los contenidos, tiende a realizarse de forma individual, sin que ello signifique la renuncia a la realización de

propuestas colaborativas. Puede utilizarse en el lugar de trabajo y en el tiempo disponible por parte del estudiante, dicho en otras palabras, el proceso es flexible. Sin embargo, no siempre disponemos de los recursos estructurales y organizativos para su puesta en funcionamiento.

2.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS BASES TEÓRICAS

Tabla 1

Análisis comparativo de la variable 'Gestión de stakeholders'

Variable	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
Gestión de stakeholders	“Individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 393).	La gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control. (Majad, M., 2016)	“El talento y el conocimiento humano han adquirido una importancia vital en todo tipo de organizaciones; el Capital Humano cualificado es actualmente aquel que diseña estrategias, desarrolla los proyectos, marca los objetivos y dirige para alcanzarlos,...” (Ferreir o et al., 2019).

Fuente: Elaboración propia.

Por un lado, se ubica el capital humano que hace posible el proceso, distinguiéndose por las personas que diferencia el tipo de proceso, dándose tres casos de relaciones, siendo la primera, entre docente-estudiante, la más conocida y tradicional, que fomenta el proceso enseñanza-aprendizaje, luego, la relación entre homólogos, como la relación docente-docente y estudiante-estudiante, fortaleciendo una retroalimentación en ambos casos.

En la modalidad virtual u online, la relación docente-docente y estudiante-estudiante se vieron afectadas, ya que las plataformas audiovisuales no fueron diseñadas para realizar un feedback que pudiese ser seguido por todos los estudiantes en modalidad asincrónica. Sin embargo, existe una tendencia a forzar una retroalimentación entre estudiante-estudiante durante las sesiones sincrónicas, pero para esto sería necesario la atención y el trabajo de todo el equipo, es decir, de toda la clase.

“La enseñanza efectiva se divide en varias categorías: comportamientos de enseñanza, habilidades didácticas, estilos de enseñanza, modelos de enseñanza y habilidades artísticas” (Barragán et al., 2009).

Aunque Barragán ha tratado de abarcar todas las categorías, no todas son consideradas en el proceso enseñanza-aprendizaje, aunque existen docentes que se esmeran en dar cátedra de la mejor calidad. Entonces podríamos mencionar que la categoría denominada habilidades artísticas sería opcional por la mayoría de los profesionales que se dedican a la docencia universitaria. De la misma manera, Molina (2015) menciona:

El rendimiento académico se debe valorar como la vinculación de los factores sociales y educacionales que influyen en el desarrollo de conocimientos, actitudes, hábitos, habilidades, capacidades, intereses, motivación y expectativas de los estudiantes, para su desarrollo individual y del entorno en el que se desenvuelven. Las variables que pueden afectar el rendimiento académico son las psicosociales, académicas, económicas, familiares, personales y las institucionales.

En los semestres académicos que se ha desarrollado en pleno Estado de Emergencia, se ha percibido un alto porcentaje de deserción universitaria, razón por la cual ha afectado el rendimiento académico de muchos estudiantes, que se han visto en la obligación de trabajar para solventar sus estudios, y peor aún, con el nivel de desempleo que ha aumentado en algunas regiones más que otras.

“Las relaciones en el aula son múltiples y entre ellas pueden mencionarse: las que se establecen entre profesores, entre los profesores y las familias de los estudiantes, entre profesores y estudiantes, y finalmente entre los propios estudiantes” (Molina y Pérez, 2006).

Molina y Pérez mencionan la importancia de la relación del estudiante con la familia.

2.3. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS BASES TEÓRICAS

El marco teórico se origina en dos conceptos importantes, siendo la primera, la gestión de stakeholders, enfocándose dicha gestión netamente al capital humano, y el proceso enseñanza-aprendizaje, el cual es la finalidad de todo servicio educativo.

Actualmente, en el Estado de Emergencia Nacional por efectos del coronavirus se ha replanteado el proceso enseñanza-aprendizaje, dando como resultado un cambio brusco en las modalidades de comunicación e interacción, no estando la gran mayoría de las casas de estudios preparadas para abordar dicho cambio, dilatándose el inicio de los semestres del año académico 2020, ya que como se pensaba, se retomaría después de la cuarentena iniciada el 16 de marzo del año en mención, pero no previendo que se iba a extender dilatándose en la totalidad de lo que quedaba del año.

La universidad, en sus diferentes facultades se vieron en la obligación de impartir las sesiones con la utilización de plataformas audiovisuales como el Google Meet y del aula virtual, pero encontrándose deficiencias que no facilitaron su uso, como la situación económica de algunos estudiantes, no tomándose en cuenta las sesiones de prácticas para que pudiesen tener un link institucional, y más aún, se

dificultó el desarrollo de las prácticas en muchas de las escuelas profesionales, sobre todo en las asignaturas de los últimos años, las cuales requieren un mínimo de horas de laboratorio y procedimientos observacionales, y de la misma manera, el desarrollo de las tesis experimentales se vieron obstaculizadas por la falta de acceso a los laboratorios.

CAPÍTULO 3

MARCO REFERENCIAL

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

Por Decreto Ley No. 18942, del 26 de agosto de 1971, se creó la Universidad Nacional de Tacna, como una imperiosa necesidad de la ciudad tacneña buscando formar profesionales para la explotación de los recursos naturales y su eventual transformación, así como para la promoción social y económica de la región sur del país

La Casa de Estudios inicio sus actividades académicas el 13 de mayo de 1972 con una Sesión Solemne de Apertura del Año Académico en el Salón de Sesiones del ex-Palacio Municipal, con la presencia de distinguidas personalidades civiles, militares, eclesiásticas, en la que destacamos a quien luego fuera nuestro patrono, el Dr. Jorge Basadre Grohmann. El histórico Local Central, ubicado entre la Av. Bolognesi y la calle Pinto, cobijo a los primeros ingresantes y pasarían 27 años para que el 07 de noviembre de 1998 se transfiera definitivamente y a título gratuito este local a la Universidad.

A partir del segundo semestre académico, a principios de octubre de 1972, la Universidad empezó a implementar su plana docente estable. Los nuevos profesores, desde 1973 empezaron a asumir responsabilidades de gobierno en sus diversos niveles. El 20 de noviembre de 1979, el Consejo Nacional de la Universidad Peruana -CONUP- expidió la Resolución No. 8161-79-CONUP reconociendo en

forma definitiva a la Universidad Nacional de Tacna y ordenando la constitución de sus Órganos de Gobierno.

El primer gobierno estuvo a cargo de la Comisión Organizadora y de Gobierno, conformado por seis profesores representantes de las Universidades patrocinadoras: Universidad Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Nacional Agraria La Molina. La Comisión Organizadora y de Gobierno tuvo un Presidente y dos Vice Presidentes. Los otros miembros desempeñaron los cargos de Directores Universitarios.

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

Desde 1985 y al amparo de la ley Universitaria No. 23733 y luego de pasar por una primera etapa con Comisiones Organizadoras y Gobierno y por una segunda etapa de Rectores Interinos, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann inició su tercera etapa de elección de sus Autoridades y Órganos de Gobierno en forma democrática y en Asambleas Universitarias.

Acorde a los postulados de su creación y en función de la modernidad que comenzó a darse en la Universidad Peruana, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann tiene establecida como misión: Formar profesionales, investigadores y post-graduados creativos, competentes y de excelencia, comprometidos en la solución de los problemas de la comunidad. Genera y desarrolla conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, útiles para elaborar alternativas y soluciones integrales, que permitan engrandecer la cultura, promover la justicia, la equidad social y la igualdad de oportunidades en nuestro país.

La sociedad peruana espera de la Universidad, la formación de profesionales e investigadores con el nivel científico-humanístico y con capacidad crítica. Espera también sea capaz de entender la ciencia y generar la tecnología a fin de resolver los problemas de condición y de desarrollo de nuestro país. Ello lo hemos asumido con más entereza en la última década del siglo y hoy en los umbrales de un nuevo milenio buscamos la modernidad y la acreditación universitaria para constituirnos en una de las mejores universidades de nuestro país.

3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

3.2.1. Misión

“Brindar formación profesional humanista, científica y tecnológica a los estudiantes universitarios con calidad y responsabilidad social”.

3.2.2. Visión

"Los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y del país en su conjunto"

3.2.3. Objetivos estratégicos institucionales

OBI1: Mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios.

OBI2: Fortalecer la investigación científica, tecnológica y humanística de la comunidad académica.

OBI3: Desarrollar responsabilidad social en la comunidad universitaria.

3.2.4. Acciones estrategias institucionales

AEI 1.1: Currículo de estudios actualizados para la formación profesional de estudiantes universitarios.

AEI 1.2: Programa de fortalecimiento de competencias continuo para los docentes.

AEI 1.3: Servicio de apoyo adecuado para el estudiante universitario.

AEI 1.4: Ejecutar et Proyecto de Inversión Pública “Mejoramiento del Servicio Académico de la E.P. de Ingeniería en Informática y Sistemas de la Facultad de Ingeniería - UNJBG Tacna”.

AEI 1.5: Ejecutar el Proyecto de Inversión Pública “Mejoramiento del Servicio Académico de la EP de Ingeniería Civil - FIAG de la UNJBG” AEI 1.6: Ejecutar el Proyecto de Inversión Pública “Mejoramiento del Servicio Académico de la E.P. de Ingeniería Geológica - Geotecnia - FIAG de la UNJBG”.

AEI 2.1: institutos de implementados para la académica.

AEI 2.2: Fondo de investigación concursable para la comunidad académica.

AEI 2.3: Programa de capacitación en investigación dirigida a docentes.

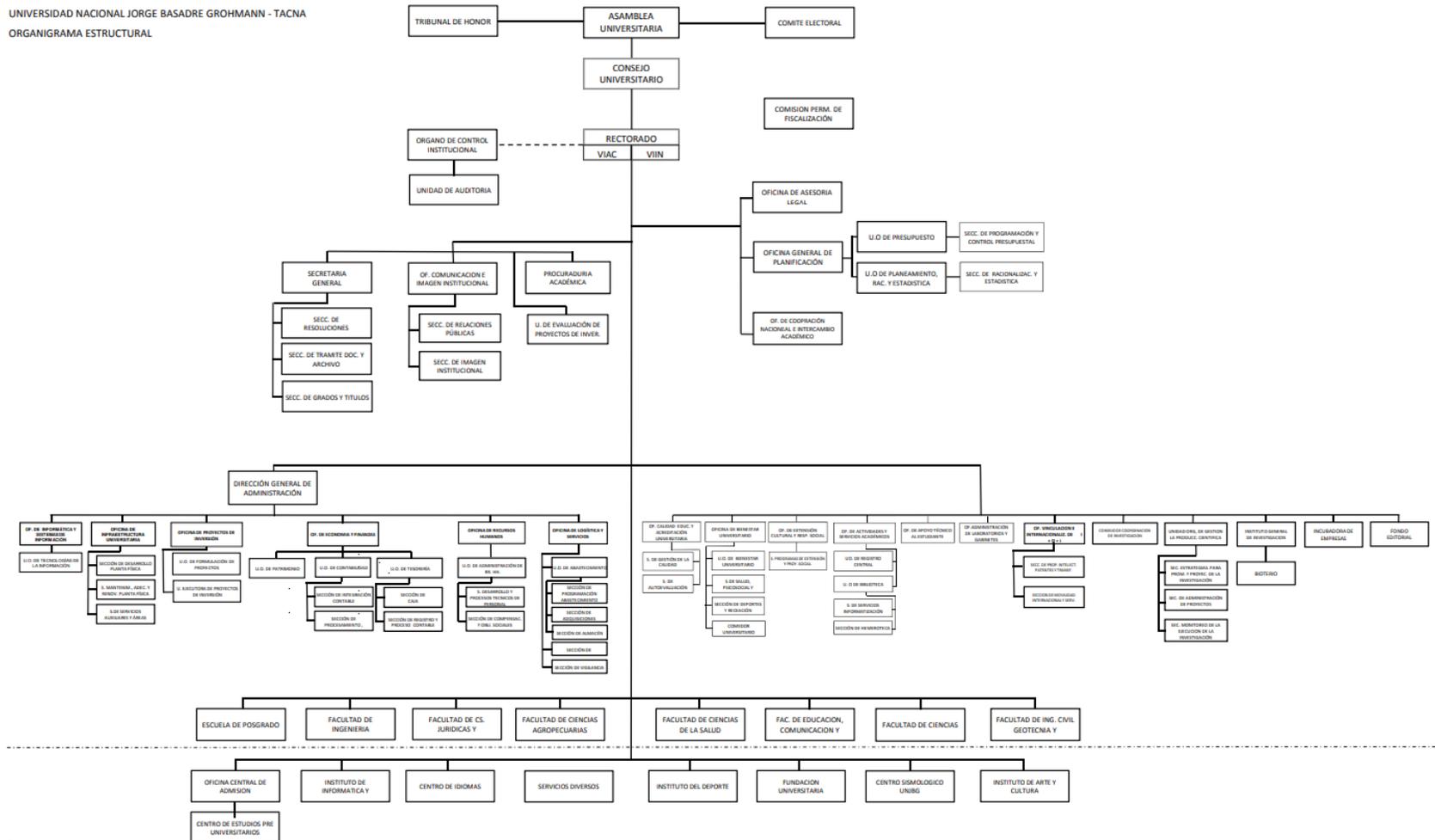
AEI 2.4: Fomento de Programa de Investigación dirigida a estudiantes.

AEI 3.1: Programas de proyección social integrada para la comunidad.

AEI 3.2: Programas de extensión universitaria articulado con las necesidades de la región para la comunidad.

3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente:
RR N° 4957-2015-UN/IBG - (Aprobación del ROP - Anexo)
RR N° 056-2015-UN/IBG (Aprobación de la Estructura y Funciones de DGA)
RCU N° 12708-2016-UN/IBG (Aprobación del Clasificador "Provisional")
RCU N° 13032-2016-UN/IBG (Aprobación de la Estructura Orgánica de Investigación)

3.4. SERVICIOS OFRECIDOS

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann ofrece los servicios de educación superior universitaria en sus 34 carreras profesionales distribuidos en 4 canales y 7 facultades.

En el presente trabajo de investigación se analizará solamente la Facultad de Ciencias Agropecuarias, el cual tiene 6 escuelas profesionales: Agronomía, Economía Agraria, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Ingeniería Pesquera, Ingeniería en Industrias Alimentarias, Ingeniería Ambiental.

Además, la universidad brinda Maestrías y Doctorados en su Escuela de Posgrado, así como Segundas Especialidades.

3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En lo referente a la cultura organizacional, la entidad no cuenta con lineamientos o normas internas aprobadas que regulen la conducta de sus funcionarios y servidores en el ejercicio de sus funciones, además que no cuenta con un procedimiento aprobado que permita recibir denuncias contra funcionarios y servidores que vulneran las normas de ética y conducta, tampoco no ha habido un curso de capacitación en control interno durante los últimos años.

Siendo importante la capacitación, los funcionarios y servidores de la universidad no han recibido como mínimo, un curso de capacitación en control interno durante los últimos años, tampoco existe un funcionario o servidor que se dedique permanentemente a la sensibilización, capacitación, orientación y soporte a los demás órganos.

Tabla 2

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Grado académico de los docentes.	D1: Capacidades didácticas de los docentes.
F2: Convenios para prácticas pre-profesionales.	D2: Uso de las TIC's para la enseñanza.
F3: Movilidad de estudiantes.	D3: Movilidad de docentes.
F4: Sistemas curriculares actualizados y pertinentes.	D4: Número de laboratorios y equipos de investigación.
F5: Número de tesis de posgrado.	D5: Número de transferencias de resultados de la investigación.
F6: Índice de tesis de posgrado enfocados a la problemática de la región.	D6: Número de revistas publicadas en medios físicos y virtuales.
F7: Número de convenios de cooperación con empresas públicas y privadas.	D7: Empleo de recursos tecnológicos en la investigación.
F8: Realización de cursos de extensión.	D8: Índice de convenios y proyectos monitoreados.
F9: Realización de actividades socio-culturales internas y externas.	D9: Revisión de la eficiencia de los procesos administrativos.
F10: Índice de ejecución presupuestaria.	D10: Calificación del personal.
F11: Medidas de ecoeficiencia implementadas en la Universidad.	D11: Nivel de comunicación institucional.
F12: La Universidad está posicionada dentro de su ámbito geográfico.	D12: Índices de rentabilidad de los centros de producción.
	D13: Cantidad de convenios de producción de bienes y prestación de servicios internos.

OPORTUNIDADES

- O1: Ley del Sistema Nacional de la Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
- O2: Política Nacional de Simplificación Administrativa.
- O3: Aumentó ejecución de la inversión pública.
- O4: Incremento del empleo en los últimos años.
- O5: Asignación del 20% del presupuesto recibido del GRT para Investigación, Inversión y Acreditación.
- O6: Preferencia de los sectores mayoritarios a las Universidades Públicas por su gratuidad, prestigio y alto nivel de selectividad.
- O7: Funcionamiento de parques tecnológicos con impacto internacional.
- O8: Crecimiento vertiginoso de la tecnología como soporte a los procesos de investigación y de enseñanza y aprendizaje.
- O9: Objetivos del milenio y el sustento del medioambiente como políticas de Estado.
- O10: Desarrollo de proyectos de investigación con impacto ecológico.
- O11: Poca variedad de carreras profesionales ofertadas por las demás instituciones de educación superior.

ESTRATEGIAS FO

1. Mantener, mejorar y uniformizar el buen nivel académico de nuestros docentes, de movilidad estudiantil y número de tesis de Posgrado para fines de Autoevaluación y Acreditación (F1, F3, F5, O1)
2. Generar ventajas competitivas en el ámbito académico, apoyándonos en la multiplicidad de profesionales de calidad ofertados en diversas ramas para aprovechar las condiciones de crecimiento, desarrollo e inversión externa (F2, F4, F12, O7, O8, O9, O10, O11).
3. Generar convenios interinstitucionales para impulsar la participación de la Universidad, por medio de sus miembros en el incremento de la ejecución pública y del empleo (F7, F12, O3, O4).
4. Apoyarnos en los buenos índices de ejecución presupuestaria y optimizarlos para emplear adecuadamente los recursos recibidos por financiamiento externo (F10, O5).
5. Mantener o mejorar las medidas de ecoeficiencia implementadas en la Universidad para impulsar las políticas de preservación del medio ambiente (F11, O9).

ESTRATEGIAS DO

1. Contrarrestar la situación de debilidad de los aspectos académicos de la formación profesional para aprovechar los múltiples recursos que actualmente brinda la tecnología y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje (D1, D2, O8).
2. Impulsar significativamente la limitada inversión en investigación científica y tecnológica apoyándonos en el financiamiento por canon, las políticas de acreditación y preservación del medio ambiente y el crecimiento vertiginoso de la tecnología (D4, D5, D6, D7, O1, O5, O7, O8, O10).
3. Aprovechar la Política Nacional de Simplificación Administrativa para mejorar los procesos internos, la calificación del personal y el nivel de comunicación institucional (D9, D10, D11, O2).
4. Impulsar convenios de los Centros de Producción y Prestación de Servicios con entidades públicas aprovechando el incremento del gasto público y lograr mejores índices de rentabilidad (D13, O3).

AMENAZAS

- A1: Sólo universidades acreditadas darán Títulos a nombre de la Nación.
- A2: Creación de Universidades bajo el marco legal del D.L. N°882.
- A3: La inversión privada en educación universitaria es superior a la pública.
- A4: Educación para salidas laborales y técnicas, alejándolos de la formación universitaria.
- A5: Tendencia de la población hacia carreras como Medicina, Derecho y Empresariales, dejando postergadas a las carreras de Ciencias Básicas e Ingenierías.
- A6: La educación y su relación con la ciencia y la tecnología siguen siendo escasas.
- A7: Inversión en educación, investigación y desarrollo es una de las más bajas en la región.
- A8: Ciclos de obsolescencia de equipos y maquinarias cada vez más cortos.
- A9: Existencia de Universidades Públicas que compiten con la UNJBG en diversas modalidades.
- A10: Amplia brecha entre la educación básica regular u las exigencias de la educación universitaria.
- A11: Amplia gama de Instituciones que prestan servicios académicos en pregrado y posgrado.
- A12: Incremento de las Universidades Privadas, Institutos Tecnológicos y Pedagógicos.

ESTRATEGIAS FA

1. Apoyarnos en el buen nivel académico de nuestros docentes para generar ventajas competitivas en términos de acreditación y mejoramiento del empleo de la ciencia y la tecnología en la labor académica (F1, F5, A1, A6, A7, A9, A11).
2. Mantener e impulsar la generación de convenios de cooperación mutua con entidades públicas y privadas, especialmente del ámbito educativo y de investigación, para contrarrestar la baja inversión en investigación y desarrollo y la brecha existente entre la educación secundaria y la universitaria, para generar ventajas competitivas en relación a las demás instituciones de educación superior universitaria, tecnológica y pedagógica (F7, F12, A6, A7, A10, A11, A12).
3. Aprovechar el buen índice de ejecución presupuestaria y dar mayor relevancia al aspecto académico y de investigación en ciencia y tecnología para hacer frente a los altos niveles de inversión privada, a los ciclos de obsolescencia cada vez más cortos y a la limitada relación de la ciencia y la tecnología con la formación profesional (F10, A3, A6, A7, A8).

ESTRATEGIAS DA

1. Contrarrestar la baja capacidad didáctica y de uso de las TIC's de los docentes para minimizar los riesgos de contar con una pobre oferta académica en relación con las entidades de educación superior privada (D1, D2, A6, A8, A10, A11).
2. Invertir urgentemente en investigación para hacer frente a la oferta de las universidades e institutos privados y a la escasa demanda de gran parte de carreras que requieren de altos niveles de tecnología (D4, D5, D6, D7, A5, A6, A7, A8, A11, A12).
3. Revisar y reorganizar los procedimientos administrativos y de gestión para hacerlos más eficientes, así como el potenciamiento de las unidades generadoras de ingresos para hacer frente a los bajos niveles de inversión de la Universidad, en relación a la del sector privado (D9, D10, D11, D12, D13, A3).

Fuente: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

Tabla 3

Análisis AMOFHIT

Administración y Gerencia	La institución tiene una estructura organizacional enfocado a la educación sin fines de lucro. La toma de decisiones se encuentra centrada en la Asamblea Universitaria.
Marketing	Marketing fortalecido por su licenciamiento
Operaciones y Logística	La cadena logística es altamente burocrática.
Finanzas y Contabilidad	El área de finanzas tiene sus procesos definidos. En el área de contabilidad se maneja gran cantidad de documentación.
Recursos Humanos	En enfoque es hacia los procesos de recursos humanos.
Sistemas de información	La institución cuenta con una página web recargada. La información es difícil de ser ubicada dentro de las redes sociales.
Tecnología	La institución invierte en tecnología de acuerdo a las necesidades.

Fuente: Elaboración propia.

3.6. ANÁLISIS CRÍTICO REFERENCIAL

Para potenciar las fortalezas de la entidad, es necesario un análisis en los diferentes aspectos y áreas de la institución, en lo académico y administrativo.

En lo referente a lo académico, es importante que, durante las clases virtuales exista las grabaciones de las sesiones que el estudiante pueda acceder y visualizar con facilidad, además de la rapidez que tienen los estudiantes de recepcionar sus cuentas de correo institucional antes del inicio de las clases de manera automática.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL TEMA

4.1. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA O VARIABLE A MEJORAR

En el plano académico, un desafío importante que encara la universidad es la renovación de los cuadros académicos y el mejoramiento de algunos índices de productividad académica en algunas de sus unidades, para lo cual requiere información confiable y actualizada que está disponible solo de manera parcial o segmentada, y en ciertos casos esta información no está debidamente actualizada ni totalmente certificada por la universidad.

Entre las principales debilidades que presenta el Análisis FODA, en relación con el proceso enseñanza-aprendizaje son: capacidades didácticas de los docentes, uso de las TIC's para la enseñanza, movilidad de docentes, número de laboratorios y equipos de investigación, el número de transferencias de resultados de la investigación, número de revistas publicadas en medios físicos y virtuales, empleo de recursos tecnológicos en la investigación, índice de convenios y proyectos monitoreados, entre otros.

4.2. DIAGNÓSTICO

En lo referente a la cultura organizacional, la entidad no cuenta con lineamientos o normas internas aprobadas que regulen la conducta de sus funcionarios y servidores en el ejercicio de sus funciones, además que no cuenta con un procedimiento aprobado que permita recibir denuncias contra funcionarios y

servidores que vulneran las normas de ética y conducta, tampoco no ha habido un curso de capacitación en control interno durante los últimos años.

Siendo importante la capacitación, los funcionarios y servidores de la universidad no han recibido como mínimo, un curso de capacitación en control interno durante los últimos años, tampoco existe un funcionario o servidor que se dedique permanentemente a la sensibilización, capacitación, orientación y soporte a los demás órganos.

Se requiere contar con información que se solicita a la Unidad de Patrimonio Anexo XII donde se obtiene como datos la cantidad de equipos en condición de baja año 2012 y 2015. La cantidad de equipos informáticos existentes y el ingreso de equipos informáticos del 2010 al 2015 Se toma como referencia el año 2012 donde los equipos informáticos se encuentran en calidad de baja. Estos equipos se 177 caracterizan por componente y se determinan el material encontrado y se clasifican en: recuperar, reutilizar y reciclar. Cada equipo informático cuenta con una Ficha de Calificación diseñado por los tesisistas, que se aprecian en el Anexo XI, estas fichas se llenan de acuerdo al residuo informático, esto permite saber con qué componentes se encuentra y de qué forma llegó al término de su vida útil. De las US evaluadas se eligen cuatro de diferentes generaciones para su caracterización y determinar el cambio físico al pasar de una generación a otra. Para el diagnóstico se toma como evidencia el equipo informático desde que hace el ingreso a las instalaciones de la UNJBG hasta el término de su vida útil. En el proceso de funcionamiento quienes estarán a cargo de dar mantenimiento y reparación son los administradores de cómputo, la Unidad de Mantenimiento y Servicios (electricidad

y electrónica), en algunos casos la UTI (Unidad de tecnologías de la Información). Y a quienes brindan servicios directamente a estudiantes, administrativos y docentes. Para proponer el plan de gestión de residuos informáticos se observó, describió, caracterizó, y diagnosticó. Para la contratación de la hipótesis se toma como evidencia la caracterización de los residuos informáticos y la situación actual de procedimientos.

Al realizar la adquisición o compra del equipo informático a parte de las especificaciones comunes, se debe considerar en las bases la responsabilidad extendida del productor (REP). El productor se hace responsable en la fase post consumo del ciclo de vida de un producto, en las etapas de recolección, transporte, tratamiento y disposición final de forma ambientalmente adecuada. El productor o comercializador de AEE se encarga de realizar tratos con Operadores RAEE, como indica el capítulo II, artículo 11 del Reglamento Nacional para la Gestión y Manejo de RAEE.

Se propone el siguiente plan de recopilación de equipos informáticos de las diferentes Unidades de Servicio como laboratorios, aulas y oficinas en general. 179 Cada equipo informático debe contar con una ficha individual, donde indicara específicamente las características que llevan sus componentes. Esta ficha llevará el historial del equipo informático durante su tiempo de vida, donde indicara si hubo algún cambio, reparación y/o transformación del equipo. Terminada la vida útil del equipo informático sea por mal estado o bien por obsolescencia debe ser informado a la Unidad de Patrimonio para que sean recogidos y derivados a los almacenes

donde posteriormente serán evaluados por personal capacitado a quienes denominaremos Evaluador Técnico que es el personal a cargo de la UTAAE.

Los equipos informáticos de primer uso se darán en los centros de cómputo, transcurridos los cinco años estas deben pasar a las Oficinas de Secretaría donde no demande unas máquinas con mayores capacidades, luego de un año a dos años pasará a ser obsoletos y se pondrá a disposición de la Unidad de Patrimonio. El segundo tiempo de uso implica un proceso de reacondicionamiento, en el cual algunas partes del computador son reemplazadas por otras más modernas; por ejemplo, se le agrega memoria, se le instalan procesadores de más velocidad o se cambia el disco duro por uno de mayor capacidad.

Con un cuestionario cerrado en escala de Likert, conformado por 20 ítems, aplicado a 304 estudiantes de las escuelas profesionales que integran la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, que representa el tamaño de muestreo del presente estudio, se ha extraído los siguientes resultados.

Tabla 4

Grado académico de los docentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	64	20,0	20,0
Regular	144	45,0	65,0
Bajo	112	35,0	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

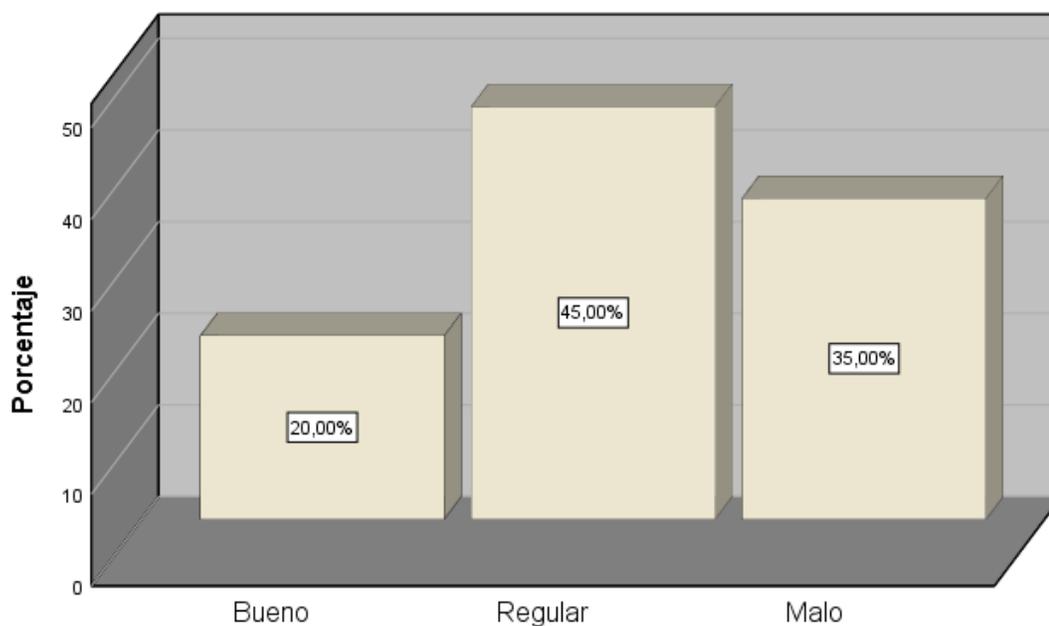


Figura 2. Grado académico de los docentes.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 4.

Interpretación

El 45.00 % de los estudiantes califican como regular el grado académico de los docentes, el 35.00 % lo califican como malo y el 20.00 % como bueno.

Tabla 5

Convenios para prácticas pre-profesionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	40	12,5	12,5
Regular	96	30,0	42,5
Malo	184	57,5	100,0
Total	135	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

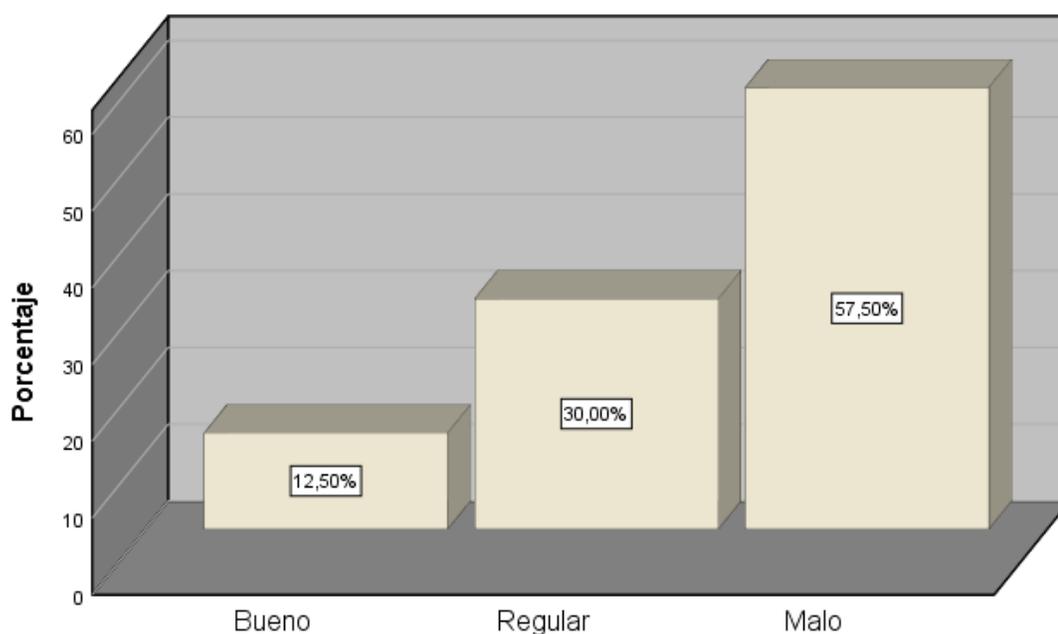


Figura 3. Convenios para prácticas pre-profesionales.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 5.

Interpretación

El 57.50 % de los estudiantes mencionan los convenios para prácticas pre-profesionales son insuficientes, el 30.00 % lo califican como regulares y el 12.50 % como buenos.

Tabla 6

Movilidad de estudiantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	24	7,5	7,5
Regular	120	37,5	45,0
Malo	176	55,0	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

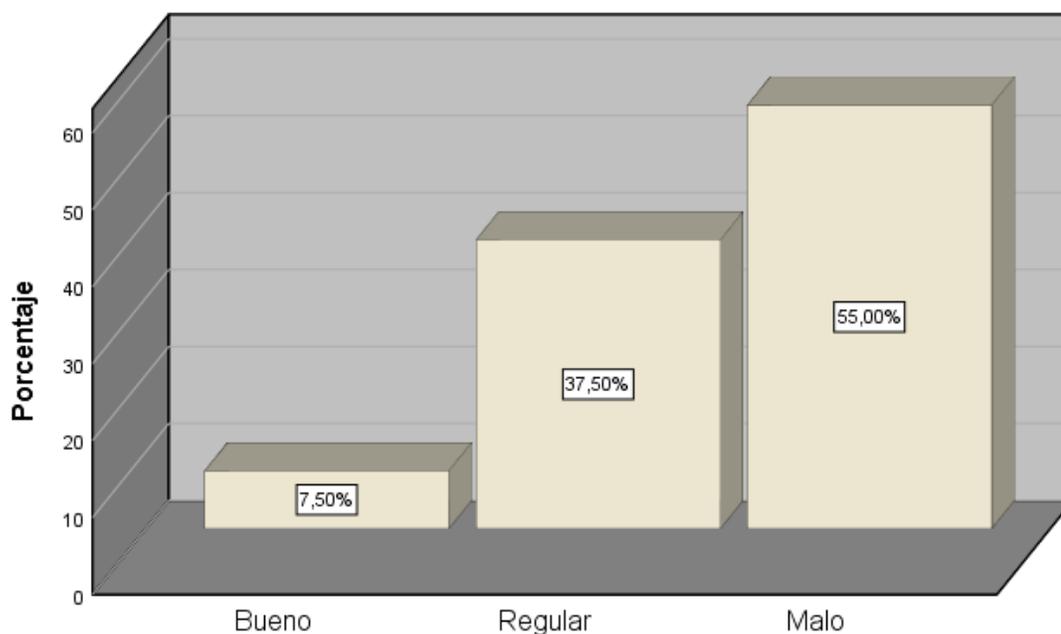


Figura 4. Movilidad de estudiantes.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 6.

Interpretación

El 55,00 % de los estudiantes califican la movilidad de estudiantes como mala, el 37.50 % la califican como regular y el 7.50 % como buena.

Tabla 7

Cursos de extensión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	56	17,5	17,5
Regular	184	57,5	75,0
Malo	80	25,0	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

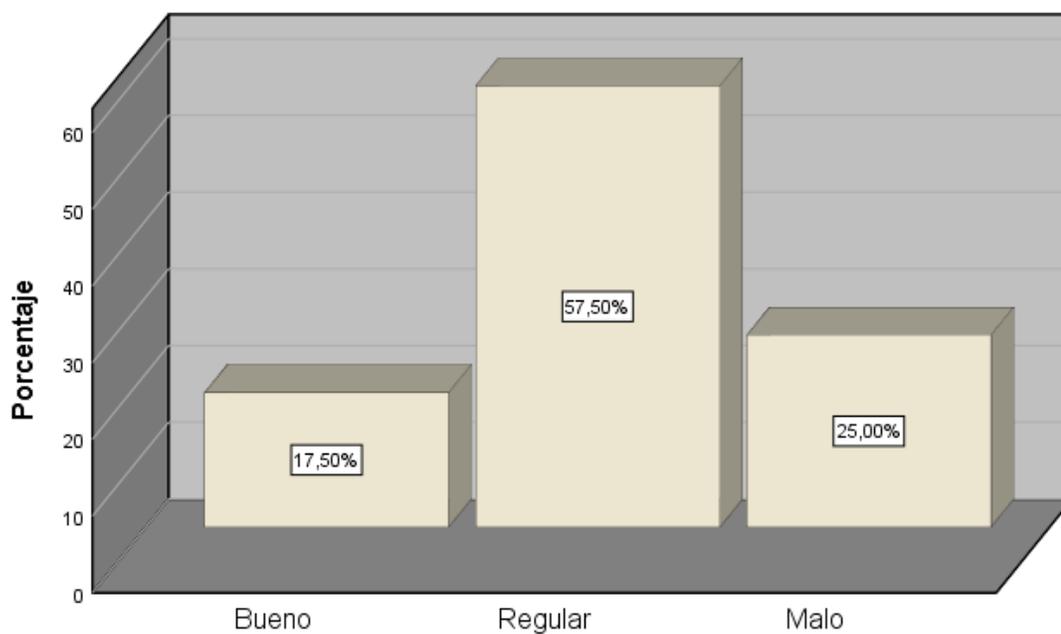


Figura 5. Cursos de extensión.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 7.

Interpretación

El 57,50 % de los estudiantes indicaron que los cursos de extensión fueron regulares, mientras que el 25,00 % la calificaron como malos, y un 17,50 % mencionan que fueron buenos.

Tabla 8

Actividades socioculturales internas y externas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	112	35,0	35,0
Regular	152	47,5	82,5
Bajo	56	17,5	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

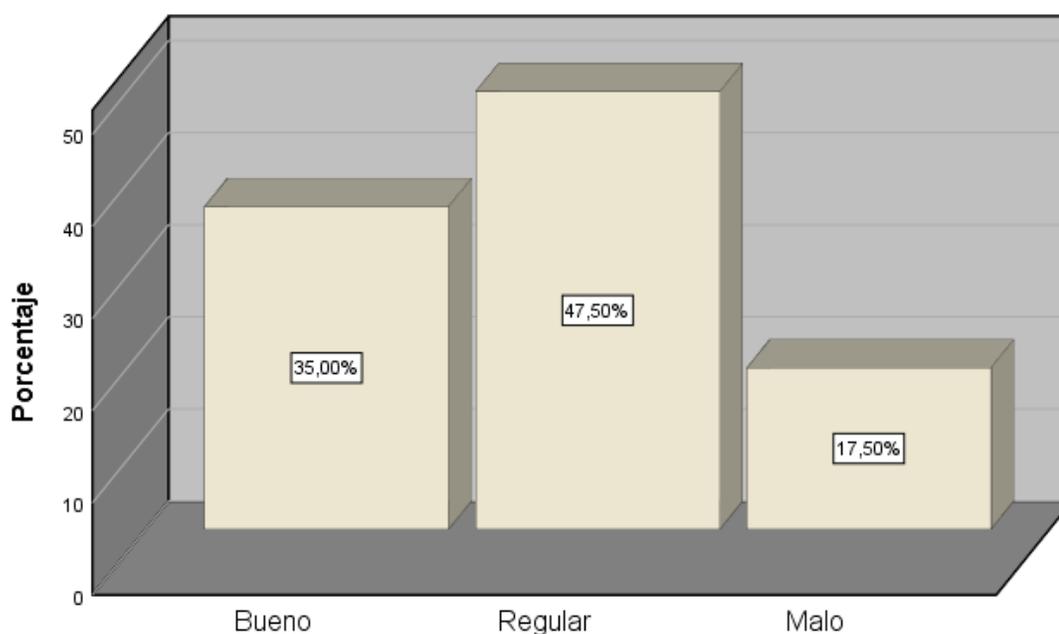


Figura 6. Actividades socioculturales internas y externas.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 8.

Interpretación

El 47.50 % de los estudiantes calificaron como regulares las actividades socioculturales internas y externas, mientras que el 35.00 % mencionaron que fueron buenas.

Tabla 9

Parques tecnológicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	80	25,0	25,0
Regular	136	42,5	67,5
Malo	104	32,5	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

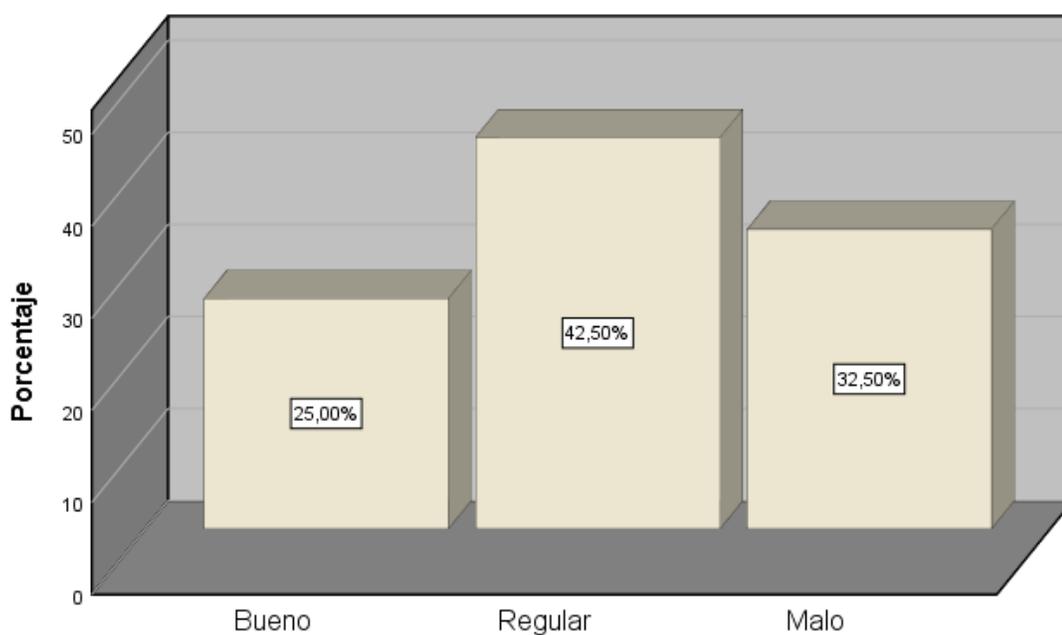


Figura 7. Parques tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 9.

Interpretación

El 42.50 % de los estudiantes calificaron como regulares los parques tecnológicos, mientras que 32.50 % lo calificaron como malos.

Tabla 10

Tecnología como soporte a los procesos de investigación y de enseñanza y aprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	88	27,5	27,5
Regular	160	50,0	77,5
Malo	72	22,5	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

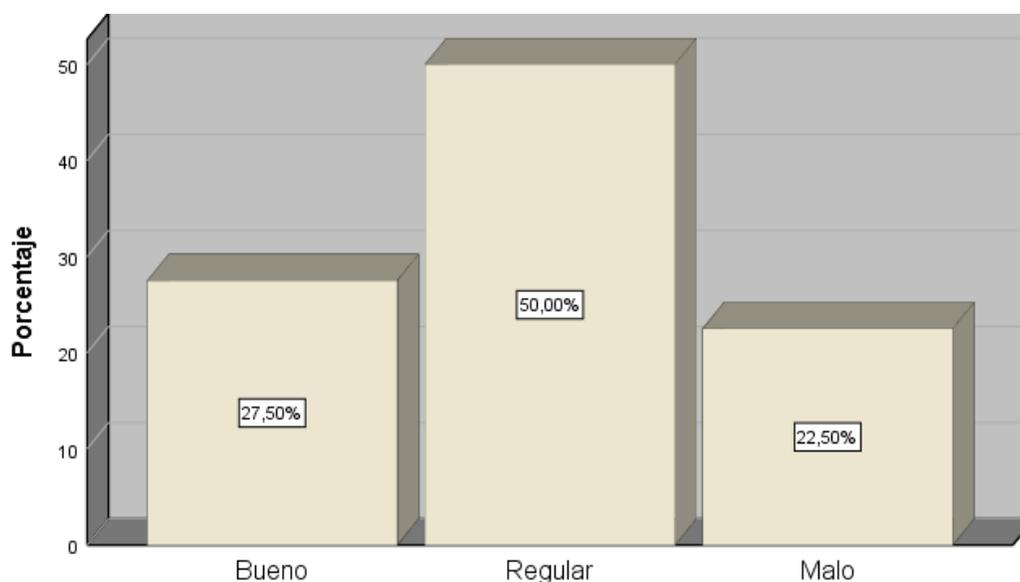


Figura 8. Tecnología como soporte a los procesos de investigación y de enseñanza y aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 10.

Interpretación

El 50.00 % de los estudiantes calificaron como regular la tecnología como soporte a los procesos de investigación y de enseñanza y aprendizaje, mientras que el 27.50 % lo calificaron como bueno.

Tabla 11

Proyectos de investigación con impacto ecológico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	80	25,0	25,0
Regular	216	67,5	92,5
Bajo	24	7,5	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

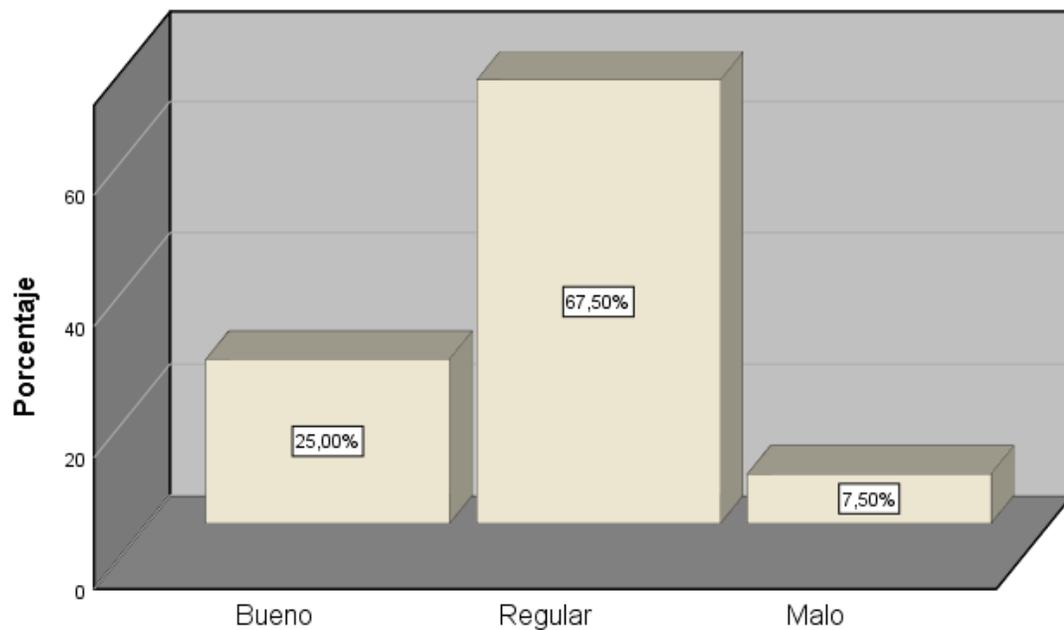


Figura 9. Proyectos de investigación con impacto ecológico

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 11.

Interpretación

El 67.50 % de los estudiantes calificaron los proyectos de investigación con impacto ecológico como regulares, mientras que el 25.00 % los calificaron como buenos.

Tabla 12

Capacidades didácticas de los docentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	144	45,0	45,0
Regular	128	40,0	85,0
Malo	48	15,0	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

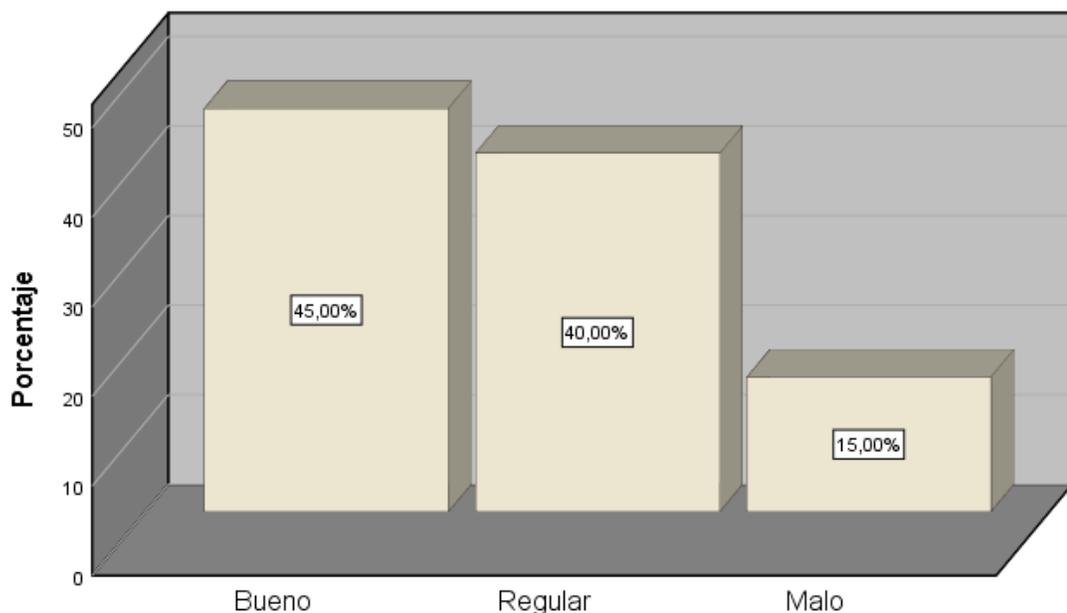


Figura 10. Capacidades didácticas de los docentes

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 12.

Interpretación

El 45.00 % calificaron las capacidades didácticas de los docentes como buenas, mientras que el 40.00 % calificaron como regulares, aunque existe un 15.00 % que calificaron las capacidades didácticas de los docentes como malas.

Tabla 13

Uso de las TIC's para la enseñanza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	104	32,5	32,5
Regular	136	42,5	75,0
Malo	80	25,0	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

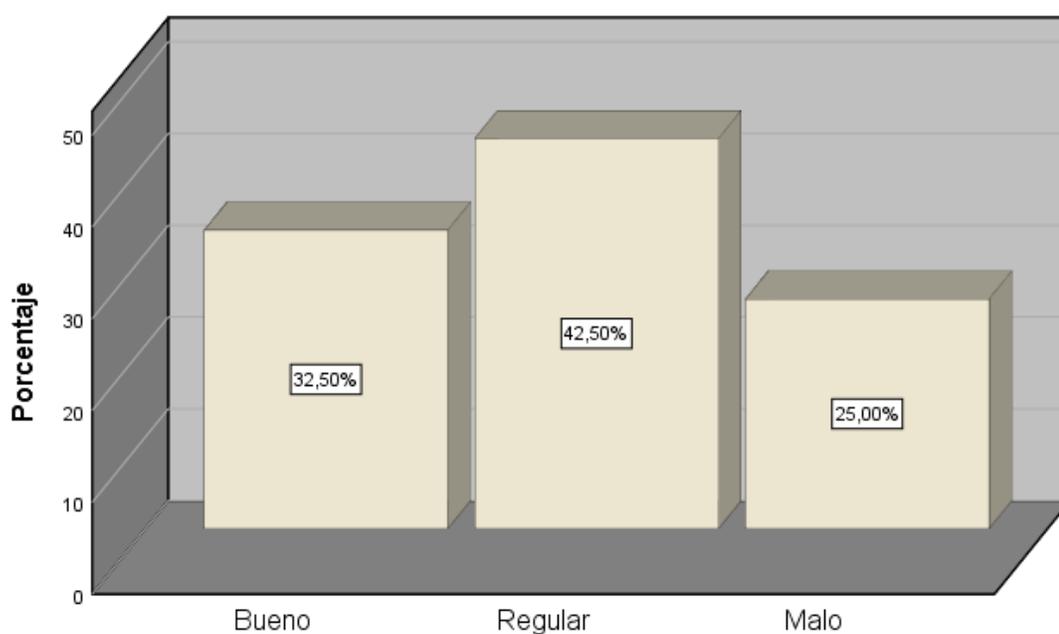


Figura 11. Uso de las TIC's para la enseñanza.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 13.

Interpretación

El 42.50 % de los estudiantes calificaron el uso de las TIC's para la enseñanza como regulares, mientras que el 32.50 % le otorgaron buena calificación.

Tabla 14

Movilidad de docentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	32	10,0	10,0
Regular	232	72,5	82,5
Malo	56	17,5	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

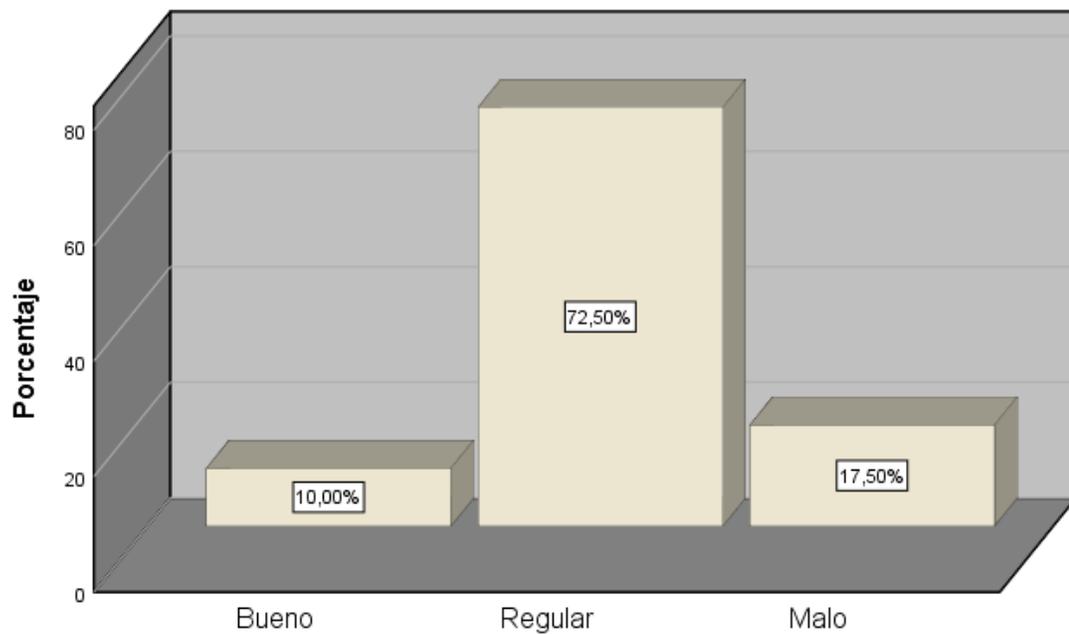


Figura 12. Movilidad de docentes.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 14.

Interpretación

El 72.50 % de los estudiantes manifestaron que consideran regular la movilidad de los docentes, aunque el 17.50 % consideran mala la gestión de la movilidad.

Tabla 15

Laboratorios y equipos de investigación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	56	17,5	17,5
Regular	112	35,0	52,5
Malo	152	47,5	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

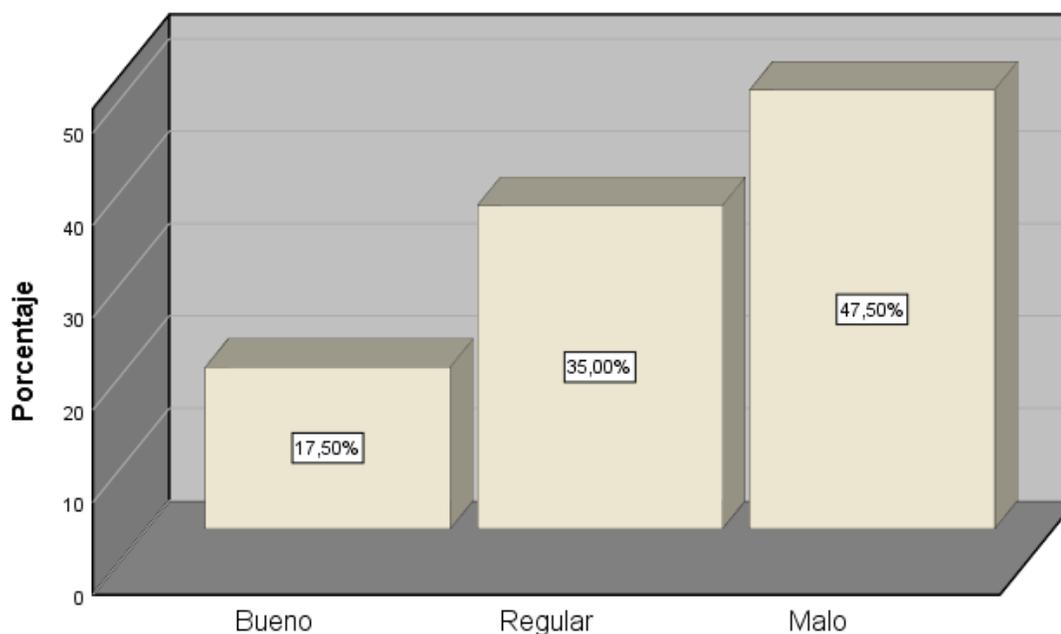


Figura 13. Laboratorios y equipos de investigación.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 15.

Interpretación

El 47.50 % de los estudiantes calificaron como mala la gestión en laboratorios y equipos de investigación, mientras que el 35.00 % lo calificaron como regular.

Tabla 16

Revistas publicadas en medios físicos y virtuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	137	42,8	42,8
Regular	92	28,7	71,6
Malo	91	28,4	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

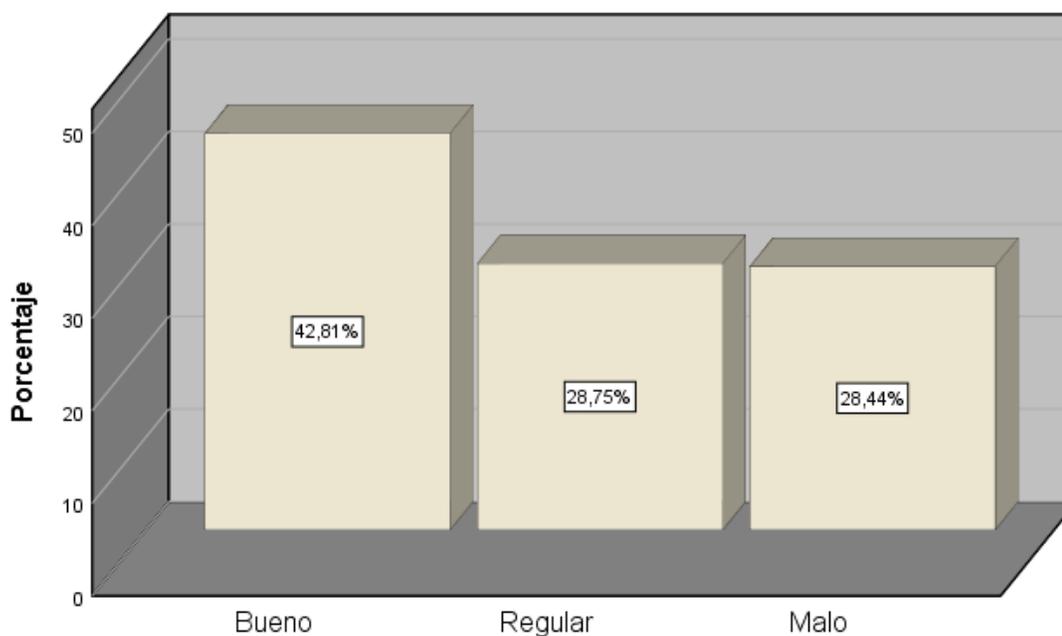


Figura 14. Revistas publicadas en medios físicos y virtuales.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 16.

Interpretación

El 42.81 % calificaron la gestión de revistas publicadas en medios físicos y virtuales como buenas y el 28.75 % calificaron la gestión como regular.

Tabla 17

Empleo de recursos tecnológicos en la investigación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	136	42,5	42,5
Regular	128	40,0	82,5
Malo	56	17,5	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

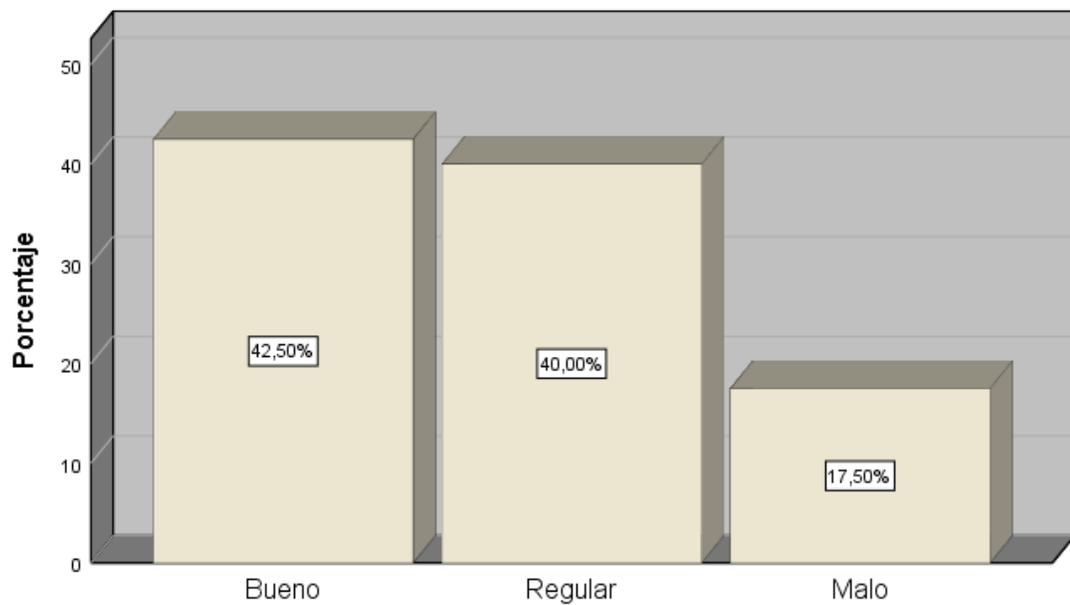


Figura 15. Empleo de recursos tecnológicos en la investigación.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 17.

Interpretación

El 42.50 % de los estudiantes calificaron el empleo de recursos tecnológicos en la investigación como bueno, mientras el 40.00 % lo calificaron como regular.

Tabla 18

Convenios y proyectos monitoreados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	7	2,2	2,2
Regular	120	37,5	39,7
Malo	193	60,3	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

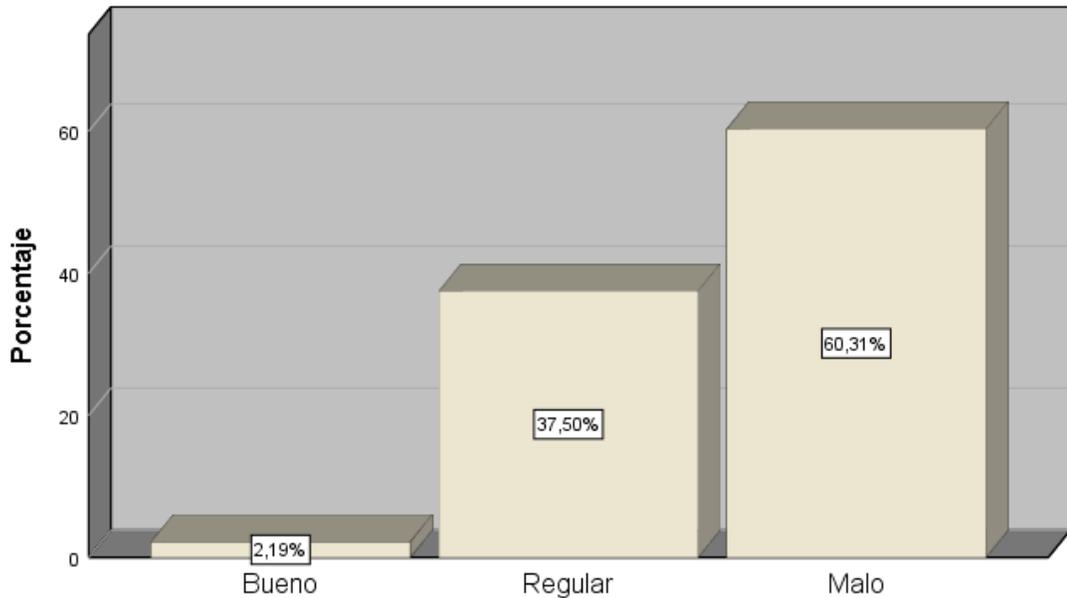


Figura 16. Convenios y proyectos monitoreados.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 18.

Interpretación

El 60.31 % de los estudiantes califican a los convenios y proyectos como malos, mientras que el 37.50 % lo califican como regulares.

Tabla 19

Eficiencia de los procesos administrativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	32	10,0	10,0
Regular	184	57,5	67,5
Malo	104	32,5	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

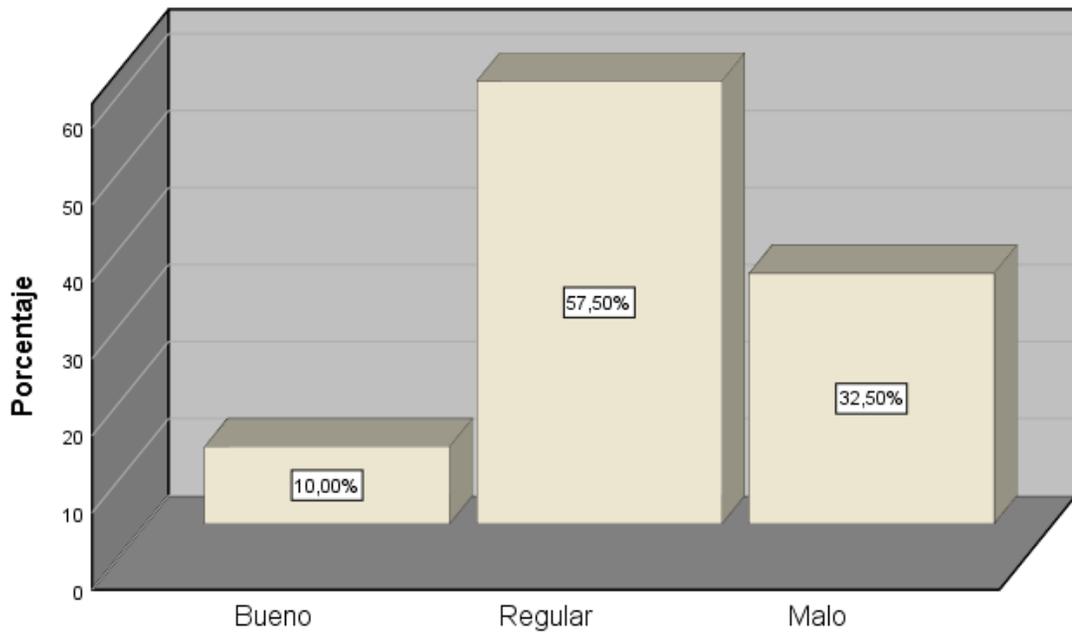


Figura 17. Eficiencia de los procesos administrativos.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 19.

Interpretación

El 57.50 % de los estudiantes califican la eficiencia de los procesos administrativos como regular mientras que el 32.50% califican dicha eficiencia como mala.

Tabla 20

Nivel de comunicación institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	112	35,0	35,0
Regular	128	40,0	75,0
Malo	80	25,0	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

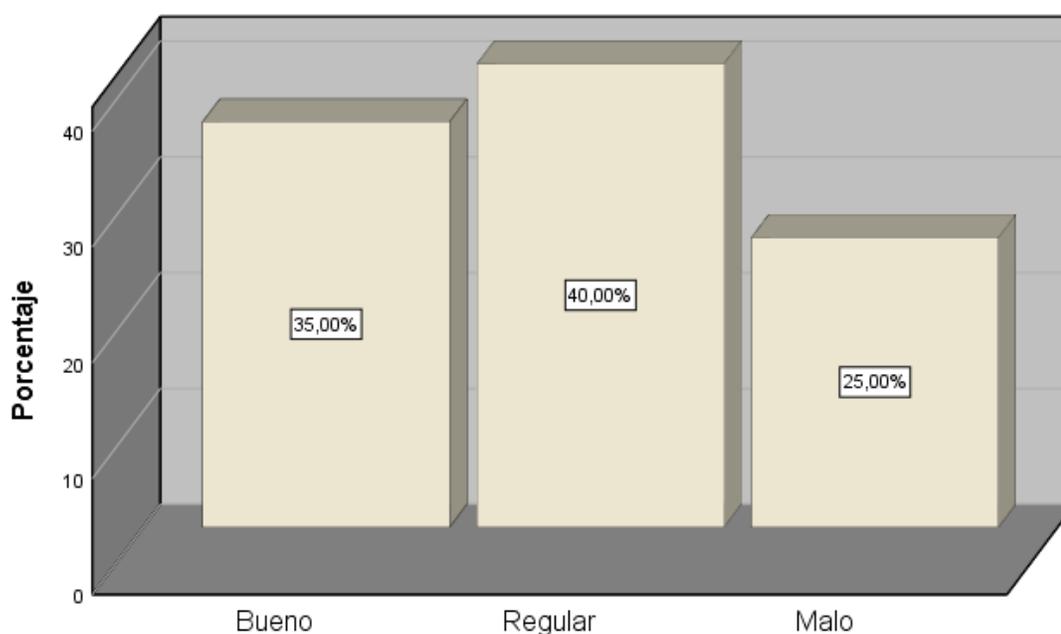


Figura 18. Nivel de comunicación institucional.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 20.

Interpretación

El 40.00 % de los estudiantes calificaron el nivel de comunicación institucional como regular, mientras que el 35.00 % lo califican como bueno.

Tabla 21

Educación para salidas laborales y técnicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	48	15,0	15,0
Regular	168	52,5	67,5
Malo	104	32,5	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

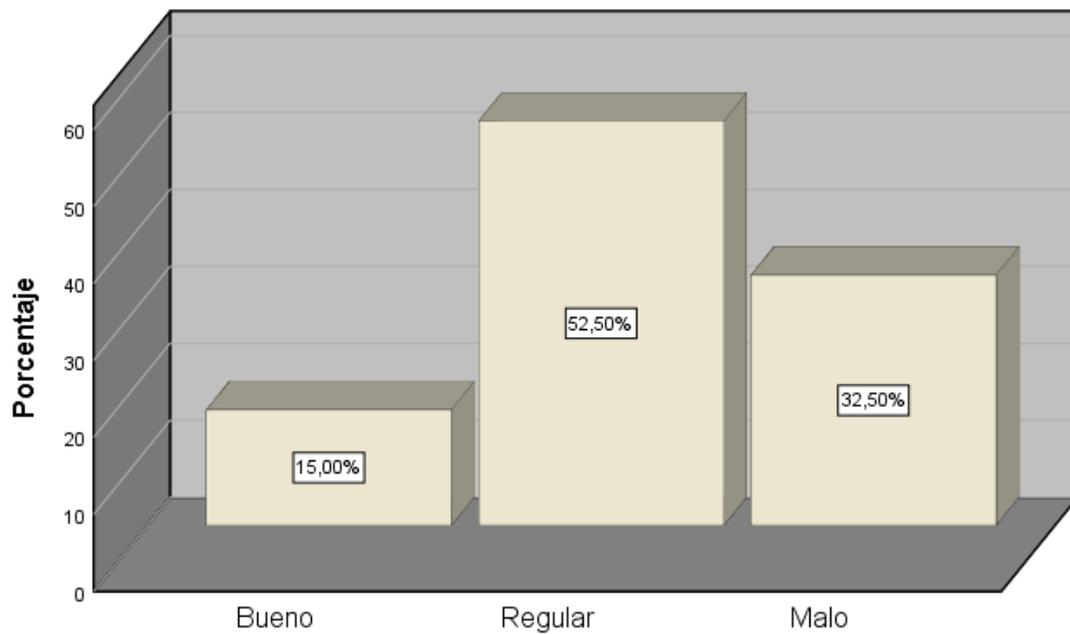


Figura 19. Educación para salidas laborales y técnicas.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 21.

Interpretación

El 52.50 % de los estudiantes califican como regular la educación para salidas laborales y técnicas, mientras que el 32.50 % la calificaron como mala.

Tabla 22

La educación y su relación con la ciencia y la tecnología

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	93	29,1	29,1
Regular	161	50,3	79,4
Malo	66	20,6	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

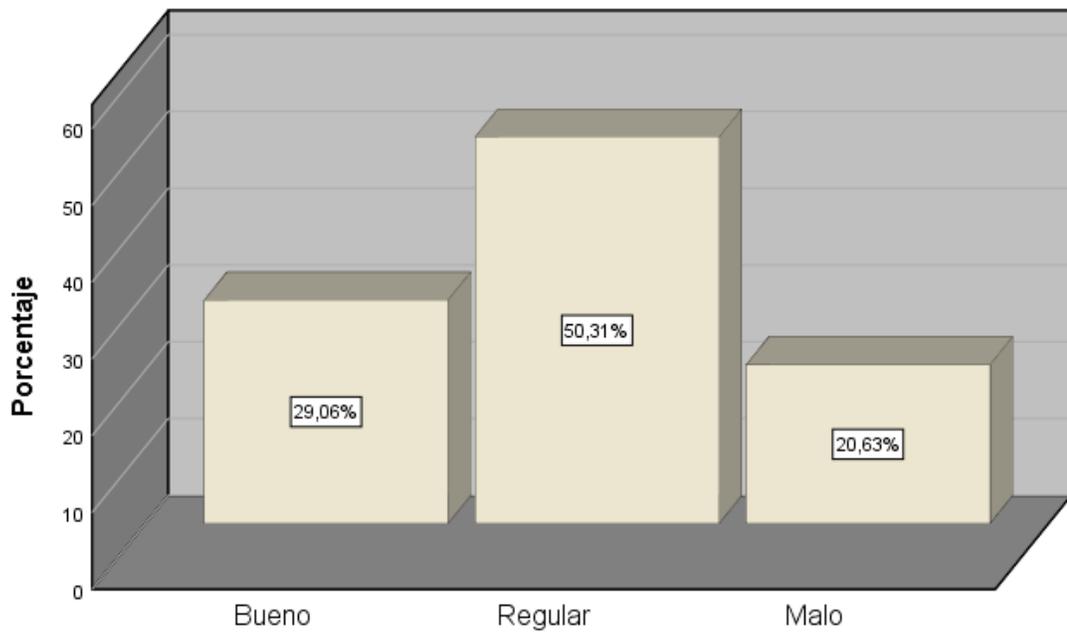


Figura 20. La educación y su relación con la ciencia y la tecnología.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 22.

Interpretación

El 50.31 % de los estudiantes calificaron a la educación y su relación con la ciencia y la tecnología como regular, mientras que el 29.06 % la califican como buena.

Tabla 23

Inversión en educación, investigación y desarrollo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bueno	64	20,0	20,0
Regular	160	50,0	70,0
Malo	96	30,0	100,0
Total	320	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario.

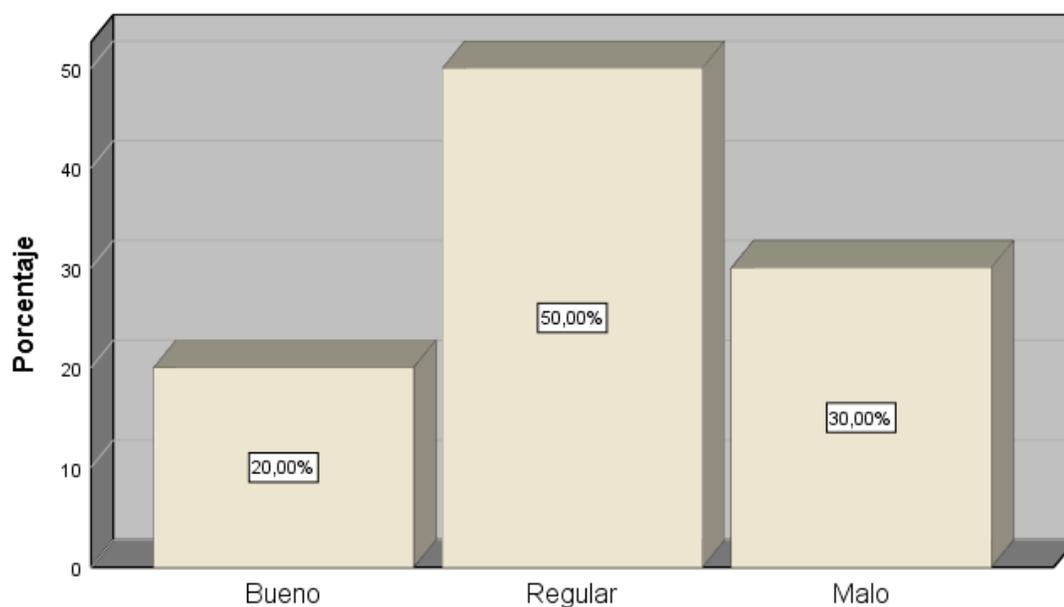


Figura 21. Inversión en educación, investigación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 23.

Interpretación

El 50.00 % de los estudiantes calificaron la inversión en educación, investigación y desarrollo como regular, mientras que el 30.00 % calificaron dicha inversión como mala.

Tabla 24*Operacionalización de variable, dimensiones e indicadores*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TIPO DE VARIABLE	ESCALAS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Relación docente-alumno	Medición de la relación docente-alumno	6, 8, 11, 12, 13, 14				
Relación docente-docente	Medición de la relación docente-docente	1, 7, 9, 10, 17, 18, 19	Categoría ordinal	Bueno (1) Regular (2) Malo (3)	Encuesta	Cuestionario
Relación alumno-alumno	Medición de la relación alumno-alumno	2, 3, 4, 5, 16				

Fuente: Elaboración propia.

4.3. DEFINICIÓN DE LAS PROPUESTAS O PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción están ligados a cada uno de los ítems considerados en el instrumento, por lo que, es necesario tomar en cuenta lo manifestado por el estudiantado actual, es decir, las personas que conforman el tamaño del muestreo de nuestro estudio.

Teniendo en cuenta 20 ítems, y en la mayoría, según encuesta, se ha percibido por parte del alumnado ciertas deficiencias que deben ser corregidas con la finalidad de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

En primer lugar, se propone mayor difusión de los concursos de contratación docente, con la finalidad de contratar a profesionales que no solamente cumplan con los requisitos, sino que se debe buscar la excelencia en cada aspecto propuesto. Esto fomentará el fortalecimiento de la relación docente-estudiante.

De la misma manera, gestionar convenios para que los estudiantes de los últimos años logren realizar sus prácticas pre-profesionales en instituciones públicas y privadas, y de esta manera puedan facilitar su contratación a futuro. Según los resultados obtenidos, la facultad no otorga la debida importancia a los convenios para prácticas en empresas públicas o privadas, ya que son los mismos estudiantes quienes tienen que agenciarse en trabajos esporádicos para obtener una calificación en la materia.

En el ítem denominado movilidad, es necesario gestionar y fomentar becas en otras universidades nacionales e internacionales para que los alumnos puedan

realizar pasantías estudiantiles y hasta culminar sus estudios universitarios en las universidades elegibles. De la misma manera, con la gestión de movilidad para docentes, que recién se está promoviendo.

Los cursos de extensión no son objeto de marketing, no se realiza la debida publicidad dentro de la facultad, ni en las redes sociales. Por lo general, en el caso de Economía Agraria suelen realizarse en el Banco Central de Reserva del Perú.

Actualmente, por la emergencia sanitaria no se tienen pendientes las actividades socioculturales internas y externas, la comunicación que se ha realizado en el transcurso del año 2020 ha sido por las redes sociales y plataformas digitales.

Los parques tecnológicos, así como la tecnología ha ido evolucionando de forma progresiva en el transcurso del año pasado. De igual manera, el uso de las TIC's para la enseñanza.

Los proyectos de investigación y los artículos de las revistas publicadas se han ido adecuando a la modalidad virtual tanto para los docentes como para los estudiantes. Pero los laboratorios y equipos de investigación no se han utilizado en todo el año anterior, y de igual forma los recursos tecnológicos.

La comunicación se ha ido adaptando a la modalidad virtual, habiéndose ralentizado los procesos administrativos en ese proceso de adaptación, para luego mejorar el nivel de comunicación institucional.

➤ PROPUESTA DE MEJORA

AREA DE MEJORA	ESTRATEGIA
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Movilidad de docentes.
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de convenios con otras universidades nacionales e internacionales. 2. Deficiencias en las becas de intercambio a nivel docente. 3. Falta de gestión en la organización de la misma casa de estudios en referencia a los intercambios.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Eficiencia en la movilidad de docentes.
ACCIONES DE MEJORA	<p>GESTIÓN EN CONVENIOS CON OTRAS UNIVERSIDADES NACIONALES E INTERNACIONALES</p> <p>Tarea: Presentar lineamientos para la realización de convenios en la UNJBG, gestionar con otras universidades los intercambios de docentes</p> <p>Responsable: Facultad de Ciencias Agropecuarias</p> <p>Tiempo: 6 meses</p> <p>Recursos: Canon minero y de acuerdo a los recursos de las universidades de destino.</p> <p>Financiación: Financiamiento del canon.</p>
BENEFICIOS ESPERADOS	Mayor experiencia en la enseñanza docente.

Fuente: Elaboración propia.

AREA DE MEJORA	ESTRATEGIA
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Número de revistas publicadas en medios físicos y virtuales.
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de incentivos a los docentes investigadores. 2. Falta de incentivo a los investigadores externos. 3. Falta de gestión en la indexación de revistas.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Buenos artículos científicos.
ACCIONES DE MEJORA	INCENTIVOS ACADÉMICOS PARA LOS INVESTIGADORES DOCENTES Y EXTERNOS Tarea: Gestionar los incentivos académicos como foros, cursos, seminarios, becas de estudios a nivel internacional para la especialización. Responsable: Facultad de Ciencias Agropecuarias Tiempo: 6 meses Recursos: Canon minero. Financiación: Financiamiento del canon.
BENEFICIOS ESPERADOS	Artículos científicos en revistas indexadas.

Fuente: Elaboración propia.

AREA DE MEJORA	ESTRATEGIA
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Índices de rentabilidad de los centros de producción.
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de gestión en los centros de producción de cada carrera profesional que integra la facultad. 2. Falta de incentivo para la rentabilidad. 3. Falta de incentivo para la formación académica en referencia a la práctica realizada en los centros de producción.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Mayor rentabilidad en los centros de producción de la facultad.
ACCIONES DE MEJORA	GESTIÓN EN LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIOS Tarea: Presentar proyectos en cada centro de producción dependiendo de los productos elaborados. Responsable: Facultad de Ciencias Agropecuarias Tiempo: 6 meses Recursos: Canon minero y de acuerdo a los recursos de las universidades de destino. Financiación: Financiamiento del canon.
BENEFICIOS ESPERADOS	Mejora en el aprendizaje en base a la práctica.

Fuente: Elaboración propia.

➤ **PLANES DE ACCIÓN**

COMPONENTE	Movilidad de docentes.
DESCRIPCION	De acuerdo a becas de estudios a universidades nacionales e internacionales para un postgrado y clases magistrales.
RESPONSABLE	Facultad de Ciencias Agropecuarias.
TIEMPO	6 meses.
INVERSION	Inversión cero, ya que la gestión se realiza en la parte administrativa.
PERIODICIDAD	En la relación enseñanza aprendizaje.
DIFICULTAD	La gestión es a nivel administrativa.
PLAZO	Mediano plazo, de 6 meses a un año.
IMPACTO	Mayor experiencia en la enseñanza docente, la calidad en la enseñanza es mejor.

Fuente: Elaboración propia.

COMPONENTE	Número de revistas publicadas en medios físicos y virtuales.
DESCRIPCION	Incentivar a los docentes investigadores y externos para que realicen artículos científicos que puedan ser publicados en las revistas indexadas.
RESPONSABLE	Facultad de Ciencias Agropecuarias.
TIEMPO	6 meses.
INVERSION	Inversión cero, ya que la gestión se realiza en la parte administrativa.
PERIODICIDAD	En la relación enseñanza aprendizaje.
DIFICULTAD	La gestión es a nivel administrativa.
PLAZO	Mediano plazo, de 6 meses a un año.
IMPACTO	Buenos artículos científicos en revistas indexadas.

Fuente: Elaboración propia.

COMPONENTE	Índices de rentabilidad de los centros de producción
DESCRIPCION	Gestionar proyectos para cada producto elaborado por las carreras profesionales que conforman la facultad de ciencias agropecuarias.
RESPONSABLE	Facultad de Ciencias Agropecuarias
TIEMPO	6 meses
INVERSION	Inversión cero, ya que la gestión se realiza en la parte administrativa.
PERIODICIDAD	En la relación enseñanza aprendizaje
DIFICULTAD	La gestión es a nivel administrativa
PLAZO	Mediano plazo, de 6 meses a un año
IMPACTO	Mejora en el aprendizaje en los alumnos en base a la práctica.

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ PROPUESTA DE MEJORA								
Descripción	Responsable de Tareas	Tiempo	Recursos Necesarios	Financiación	Meta	Indicador de Seguimiento	Responsable de Seguimiento	Resultado Final
Implementación de 20 Ítems con seguimiento mediante evaluaciones de desempeño.	Secretaria de la facultad de Ciencias Agropecuarias.	Periodo de 01 año	Presupuesto del canon	Presupuesto del canon	Logro de los 20 ítems.	Medición de relación docente estudiante y estudiante estudiante.	Secretaria de la facultad de Ciencias Agropecuarias.	Fortalecimiento de la relación docente estudiante mediante el fortalecimiento de las oportunidades y re potenciamiento de los Ítems que indican debilidades y amenazas.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL

Tal y como se ha descrito en las evaluaciones de desempeño, se debe realizar una verificación y evaluación continua de cada uno de los ítems indicados, la aplicación puede ser trimestral o semestral.

Mejoramiento de rentas académicas y renovación del cuerpo académico: Se diseñó un plan para reducir la vulnerabilidad en el cuerpo académico, por la vía del mejoramiento selectivo de remuneraciones a los académicos.

Proyecto de revitalización de las áreas académicas del Campus Los Granados y Los Pichones: Se ha elaborado un proyecto destinado a revitalizar las mencionadas áreas, lo cual junto con un proyecto de desarrollo académico incluye un plan de mejoramiento de infraestructura.

Plan de mejoramiento de la gestión patrimonial: Igualmente importante son las medidas que se estudian para mejorar la gestión y administración patrimonial dentro del marco del Convenio de Desempeño, con el establecimiento de un plan maestro de gestión de infraestructura, y de bienes raíces, lo cual urge mejorar para el uso óptimo del patrimonio universitario en su desarrollo académico.

Auditoría externa a los estados financieros de la universidad: La universidad inició durante el año 1973, y es necesario un proceso de auditoría externa destinado a examinar sus procesos y controles administrativos en sus organismos contables, con vistas a hacer público sus estados financieros, y a incorporar las mejores prácticas en su sistema de gestión administrativa, financiera y contable. En este

contexto general de acciones concretas de mejoramiento institucional, se encuentra inserto el proyecto de modernización de la gestión institucional de la institución, el que forma parte de la propuesta de Plan de Mejoramiento Institucional.

➤ MOVILIDAD DOCENTE

MECANISMO DE CONTROL																																																																
Tiempos	Recursos Necesarios	Financiación	Descripción	Meta	Indicador de Seguimiento	Responsable de Seguimiento	Calendarización	Resultado Final																																																								
Periodo de 01 año	Presupuesto del canon	Presupuesto del canon	Implementación de 20 ítems con seguimiento mediante evaluaciones de desempeño.	Logro de los 20 ítems.	Medición de relación docente estudiante y estudiante estudiante.	Secretaria de la facultad de Ciencias Agropecuarias	<table border="1"> <tr><td>E</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>F</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>M</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>M</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>J</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>J</td><td></td></tr> </table>	E									F									M									A									M									J									J		Fortalecimiento de la relación docente estudiante mediante el fortalecimiento de las oportunidades y re potenciamiento de los ítems que indican debilidades y amenazas.
E																																																																
	F																																																															
		M																																																														
			A																																																													
				M																																																												
					J																																																											
						J																																																										

Fuente: Elaboración propia.

➤ **NÚMERO DE REVISTAS PUBLICADAS EN MEDIOS FÍSICOS Y VIRTUALES**

MECANISMO DE CONTROL																																																																
Tiempos	Recursos Necesarios	Financiación	Descripción	Meta	Indicador de Seguimiento	Responsable de Seguimiento	Calendarización	Resultado Final																																																								
Periodo de 01 año	Presupuesto del canon	Presupuesto del canon	Implementación de 20 ítems con seguimiento mediante evaluaciones de desempeño.	Logro de los 20 ítems.	Medición de relación docente estudiante y estudiante estudiante.	Secretaría de la facultad de Ciencias Agropecuarias	<table border="1"> <tr><td>E</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>F</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>M</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>M</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>J</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>J</td><td></td></tr> </table>	E									F									M									A									M									J									J		Fortalecimiento de la relación docente estudiante mediante el fortalecimiento de las oportunidades y re fortalecimiento de los ítems que indican debilidades y amenazas.
E																																																																
	F																																																															
		M																																																														
			A																																																													
				M																																																												
					J																																																											
						J																																																										

Fuente: Elaboración propia.

➤ **ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN**

MECANISMO DE CONTROL

Tiempos	Recursos Necesarios	Financiación	Descripción	Meta	Indicador de Seguimiento	Responsable de Seguimiento	Calendarización	Resultado Final																																																	
Periodo de 01 año	Presupuesto del canon	Presupuesto del canon	Implementación de 20 Ítems con seguimiento mediante evaluaciones de desempeño.	Logro de los 20 Ítems.	Medición de relación docente estudiante y estudiante estudiante.	Secretaria de la facultad de Ciencias Agropecuarias	<table border="1"> <tr><td>E</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>F</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>M</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>A</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>M</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>J</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>J</td></tr> </table>	E								F								M								A								M								J								J	Fortalecimiento de la relación docente estudiante mediante el fortalecimiento de las oportunidades y re potenciamiento de los Ítems que indican debilidades y amenazas.
E																																																									
	F																																																								
		M																																																							
			A																																																						
				M																																																					
					J																																																				
						J																																																			

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

SUGERENCIAS

Se sugiere dar énfasis al capital humano, muy importante en una organización, considerando a los stakeholders (docentes y estudiantes) de las seis Escuelas Profesionales de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, teniendo en cuenta todos los aspectos que se estipulan en el cuestionario aplicado a las personas que conforman el tamaño del muestreo priorizando aquellos ítems en las que tienen mala calificación, ya que se toma en cuenta la percepción del alumnado.

Además, se sugiere enfocarnos netamente en factores relacionados a mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje que se viene desarrollando de manera virtual en el transcurso del año 2020, año que ha sido afectado por la pandemia, y que ha repercutido en diversos aspectos de la vida académica entre el docente y el estudiante.

De la misma manera, se plantea una revisión de la norma ISO 30401-2018. Sistema de Gestión del Conocimiento, el documento presenta los requisitos para los sistemas de gestión del conocimiento en las organizaciones, estableciendo requisitos y proporcionando pautas para una exitosa implementación, siendo flexible con la finalidad de que pueda ser implementado en diferentes instituciones.

La gestión del conocimiento se enfoca en la forma en que las organizaciones crean y utilizan el conocimiento, siendo la cultura, un aspecto fundamental para la eficacia de la gestión del conocimiento. “La gestión del conocimiento contribuye significativamente en el fortalecimiento de las organizaciones cuyo eje central es la cultura organizacional, la cual se encuentra expresada en sus integrantes en cuanto a sus valores, costumbres, creencias, ideas, sentimientos, hábitos y voluntades” (Vidalina, 2013). “Gestionar el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial. La gerencia del conocimiento es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización” (Nieves y León, 2001). “Una de las mejores maneras para que una empresa pueda lograr una economía competitiva proviene de la gestión del conocimiento desde la cultura y las competencias de los individuos” (Marulanda et al., 2016). El conocimiento es un activo intangible que facilita la toma de decisiones, contribuye con la eficiencia de los procesos y a su mejora, facilita la adaptabilidad a diversas situaciones, crea competitividad, crea oportunidades para el desarrollo profesional de los colaboradores que forman parte de la organización. El conocimiento debe desarrollarse, debe ser compartida y aplicada. El conocimiento organizacional se está convirtiendo en una ventaja competitiva, su importancia radica en extraer resultados válidos que se originan de la aplicación del conocimiento.

El objetivo es apoyar a las organizaciones para desarrollar un sistema de gestión que promueva de manera eficaz la creación de valor, a través del conocimiento, sirviendo de guía para las organizaciones que desean ser competentes optimizando diferentes aspectos, y sirviendo de base para auditar,

certificar, evaluar y reconocer a las organizaciones competentes por organismos auditores.

Cada organización adecua el enfoque de gestión del conocimiento acorde a la actividad que realiza, siendo su gestión una herramienta valorada en muchas organizaciones y por la sociedad, ya que muchas economías han visto por conveniente basarse en el conocimiento, considerándose como fuente de riqueza. No existe un modelo de gestión de conocimiento que se adapte a todas las organizaciones y sea aplicable para en todos los contextos, pero es posible que las mismas organizaciones desarrollen su propio enfoque, incluyendo las interacciones entre los stakeholders, que se originan gracias al impacto de su gestión, centrándose en uno de los factores de producción, denominado 'trabajo'.

La transmisión y transformación del conocimiento cubre los siguientes dominios: a) interacción humana, como los equipos de trabajo; b) representación, como el diseño; c) combinación de la síntesis, formación, estructuración, o clasificación de conocimientos codificados, como la taxonomía; d) internacionalización y aprendizaje: revisando y evaluando conocimientos. Por otro lado, los facilitadores o gestores del conocimiento comprenden el capital humano, los procesos, la tecnología e infraestructura, forma de gobierno, y la cultura de la gestión del conocimiento.

La alta dirección de las organizaciones debe demostrar liderazgo y compromiso en referencia al conocimiento, fomentando de esta manera valores organizativos, asegurando que la política de gestión esté alineada o compatibilice

con la organización, teniendo la libre disponibilidad de los recursos para la gestión del conocimiento, velando por el cumplimiento e integración de los requisitos del sistema de la gestión del conocimiento, teniendo presente la comunicación entre los stakeholders, gestionando el proceso de cambio, asegurando que se logren los resultados planteados, dirigiendo y motivando a los colaboradores, promoviendo la mejora continua y, finalmente, apoyar otros roles gerenciales. La gestión eficaz del conocimiento apoya la colaboración entre diversas organizaciones para lograr objetivos. Para gestionar eficazmente el conocimiento se plantea cuatro etapas de desarrollo: 1) Adquirir nuevos conocimientos, 2) Aplicar el conocimiento actual, 3) Conservación de los conocimientos actuales, 4) Manejo de conocimientos obsoletos o inválidos. La norma ISO 30401 nos facilita la realización de una correcta implementación de la gestión del conocimiento en nuestras organizaciones, y desde luego, nos permite evaluar de manera correcta la gestión del conocimiento existentes en otras instituciones.

Finalmente, se sugiere poner en práctica lo planteado, ya que, de esta manera, se fortalece las relaciones entre estudiantes, entre docentes, y de la misma manera, entre docentes y estudiantes, así como el compromiso con la institución.

CONCLUSIONES FINALES

La propuesta de mejora en la gestión de stakeholders definitivamente mejora el proceso de enseñanza-aprendizaje, obteniéndose resultados positivos en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en el año 2021.

Se ha elaborado el diagnóstico para la propuesta de mejora en la gestión de stakeholders en el proceso de enseñanza-aprendizaje en base a los ítems que tienen deficiencias.

De la misma manera, se ha diseñado la propuesta de mejora en la gestión de stakeholders en el proceso de enseñanza-aprendizaje en base a las proposiciones presentadas en el instrumento.

Se ha considerado 20 indicadores de control en la propuesta de mejora en la gestión de stakeholders en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en el año 2021.

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo, B. (Enero - Junio de 2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en las empresas en Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Alonso et al. (enero - abril de 2018). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Horizonte sanitario*, 17(2). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200774592018000200151
- Armijos et al. (Octubre - Diciembre de 2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Barragán et al. (julio-diciembre de 2009). Relaciones docente-alumno y rendimiento académico. Un caso del Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías de la Universidad de Guadalajara. *Sinéctica*, 1-15. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665109X2009000200006&script=sci_arttext
- Barrios et al. (abril de 2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. Obtenido de

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000200055&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Bohórquez et al. (Mayo-Junio de 2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3). Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385

Brione & González. (Octubre - Diciembre de 2019). La universidad contemporánea y la gestión del talento humano. Apuntes y reflexiones. *San gregorio*(35).

Obtenido de

http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S252879072019000200081

Cadalzo et al. (Setiembre - Diciembre de 2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico.

Vaccimonitor, 25(3). Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-028X2016000300003

Calderón & Mousalli . (Enero - Junio de 2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organización. *Actualidad Contable Faces*, 15(24), 5-

18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25722697002.pdf>

Cedeño & Saltos. (Abril - Junio de 2020). Propuesta de evaluación del desempeño como proceso generador de cambios para la Empresa Municipal Registro de

la Propiedad de Manta. *Revista San gregorio*(39). Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S252879072020000200102

Chiang & San Martín. (Diciembre de 2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071824492015000300001

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (2° Ed. ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Claro et al. (Enero - Abril de 2018). Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos. Visión teórico práctico en el sector empresarial. *Estudios del Desarrollo Social*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000100010&lng=es&nrm=iso

Cuentas, M. (setiembre de 2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación*, 27(53), 57-72. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101994032018000200004&lng=es&nrm=iso

Cuentas, S. (Setiembre de 2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación*, 27(53), 57-72. Obtenido de

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101994032018000200004&lng=es&nrm=iso

Durán et al. (Octubre de 2020). Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores. *Formación universitaria*, 13(5). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071850062020000500015&script=sci_arttext

Ferreiro et al. (julio - setiembre de 2019). La formación y la gestión del talento en las empresas más valoradas en recursos humanos en España. *Contaduría y administración*, 64(3). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018610422019000400010

Froehlich et al. (octubre - diciembre de 2017). The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *Revista de Administración*, 52(4), 479-491. Obtenido de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072017000400479&script=sci_arttext

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

Granda et al. (enero-marzo de 2019). Las TICs como herramientas didácticas del proceso enseñanza-aprendizaje. *Conrado*, 15(66), 104-110. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S199086442019000100104&script=sci_arttext&tlng=en

Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

Leyva et al. (Mayo - Agosto de 2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 37(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200006

Majad, M. (Agosto de 2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88). Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000200008

Mankiw, N. G. (2004). *Principios de Economía* (3ra edición ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Marulanda et al. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 3-10. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S07180764201600600002

Matabanchoy et al. (2019). Efectos de la evaluación del desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018.

Universidad y Salud, 21(2), 176-187. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>

Mejía et al. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002

Miranda, D. (Junio de 2016). Motivación del talento humano:. *Investigación y Negocios*, 9(13). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S252127372016000100005

Miranda, J. (Julio - Diciembre de 2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. *Investigación administrativa*, 44(116). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S244876782015000200005

Molina y Pérez. (diciembre de 2006). El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio. *Paradigma*, 27(2), 193-219. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200010

Molina, M. (2015). Valoración de los criterios referentes al rendimiento académico y variables que lo puedan afectar. *Revista Médica Electrónica*, 37(6), 617-626. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242015000600007&script=sci_arttext&lng=en

Nieves y León. (mayo-agosto de 2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9(2), 121-126.

Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004

Pedraza, N. (Noviembre de 2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior.

Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 10(20). Obtenido de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S200774672020000100105&script=sci_arttext

Pérez & Castillo. (setiembre - diciembre de 2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud. *Economía, Sociedad y Territorio*,

16(52), 651-673. Obtenido de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212016000300651

Perez, M., Enrique, J., Carbó, J., y González, M. (julio-setiembre de 2017). La evaluación formativa en el proceso enseñanza aprendizaje.

EDUMECENTRO, 9(3), 263-283. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742017000300017

Project Management Institute. (2013). *Guía del PMBOK*. Newtown, Pensilvania, Estados Unidos: Global Standard. Project Management Institute. (2013). *PMBOK* (5ta ed. ed.).

Rivero, Y. (Marzo - Abril de 2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159

Rubio, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid, España: Eumed.net.

Sachs & Larraín. (2002). *Macroeconomía en la economía global*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.

Sánchez, J. & Calderón, V. (Enero - Julio de 2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*(32). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165762762012000100004

Seldon & Pennance. (1975). *Diccionario de Economía*. Barcelona, España: Oikos-tau, s.a. - ediciones.

Valencia, M. (Setiembre - Diciembre de 2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería Industrial*, 36(3), 5-18. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362015000300007&script=sci_arttext&tlng=en

Vargas, J. & García, V. (enero - junio de 2017). Capital humano y descentralización de la educación. El caso para Tlajomulco de Zuñiga, Jalisco. *Ensayos de Economía*, 27(50), 181-207. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2619-65732017000100181&script=sci_arttext&tlng=en

Vidalina, Y. (diciembre de 2013). Influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en la Universidad de Oriente, núcleo de Nueva Esparta. *Saber*, 25(4), 449-462. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01622013000400014

Zapata & Mirabal. (Enero - Junio de 2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S244876782018000100005

Zea et al. (Marzo de 2020). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare*, 28(1), 45-72. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052020000100106&script=sci_arttext

ANEXOS

CUESTIONARIO DE CALIFICACIÓN

Estimado productor, le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las siguientes proposiciones, cuyos resultados tienen por finalidad evaluar la gestión empresarial. Le agradecemos su valiosa colaboración.

EDAD: SEXO: Masculino Femenino

ESCUELA PROFESIONAL:

- Agronomía
- Economía Agraria
- Medicina Veterinaria y Zootecnia
- Ingeniería Pesquera
- Ingeniería en Industrias Alimentarias
- Ingeniería Ambiental

1= Bueno; 2 = Regular; 3 = Bajo

N°	ÍTEMS	1	2	3
1	Grado académico de los docentes			
2	Convenios para prácticas pre-profesionales			
3	Movilidad de estudiantes			
4	Cursos de extensión			
5	Actividades socioculturales internas y externas			
6	Parques tecnológicos con impacto internacional			
7	Tecnología como soporte a los procesos de investigación y de enseñanza y aprendizaje			
8	Proyectos de investigación			
9	Capacidades didácticas de los docentes			
10	Uso de las TIC's para la enseñanza			
11	Movilidad de docentes			
12	Laboratorios y equipos de investigación			
13	Revistas publicadas en medios físicos y virtuales			
14	Empleo de recursos tecnológicos en la investigación			
15	Convenios y proyectos monitoreados			
16	Eficiencia de los procesos administrativos			
17	Nivel de comunicación institucional			
18	Educación para salidas laborales y técnicas			
19	La educación y su relación con la ciencia y la tecnología			
20	Inversión en educación, investigación y desarrollo			