

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

**Gestión por Procesos de la Unidad de Gestion Educativa Local –
La Mar, Ayacucho - 2020**

Para Optar : Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor(es) : Bach. Rumín Rondinel Hugo Luis
: Bach. Medina Bellido Nade

Asesor : Dr. Sanchez Soto Juan Manuel

Línea de Investigación
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y
Culminación : 09.03.2021 – 08.03.2022

Huancayo – Perú
2022

Hoja de aprobación de jurados

TESIS

**Gestión por Procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local –
La Mar, Ayacucho - 2020**

PRESENTADA POR:

Autor(es) : Bach. Hugo Luis Rumín Rondinel
Bach. Nade Medina Bellido

PARA OPTAR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

APROBADA POR LOS SIGUIENTES JURADOS:

PRESIDENTE

Dr. WILBER GONZALO VÁSQUEZ VÁSQUEZ

PRIMER MIEMBRO

MTRO. GUTIERREZ MEZA FREDI PAUL.

SEGUNDO MIEMBRO

DR. NUÑEZ SOLIS GUMERCINDO ALBINO

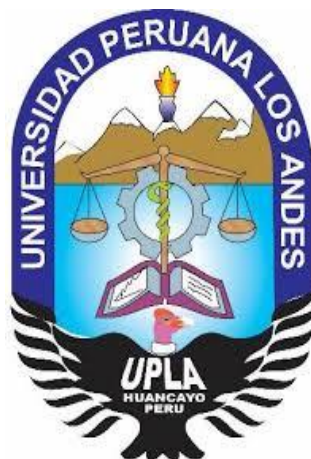
TERCER MIEMBRO

MG. VERASTEGUI VELASQUEZ GRACIELA SOLEDAD

Huancayo, 10 de junio del 2022

Falsa portada

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

**Gestión por Procesos de la Unidad de Gestion Educativa Local –
La Mar, Ayacucho - 2020**

Para Optar : Título Profesional Licenciado en Administración

Autor(es) : Bach. Hugo Luis Rumín Rondinel
Bach. Nade Medina Bellido

Línea de investigación
Institucional : Ciencias Empresariales y gestión de los recursos

Fecha de inicio
y culminación : 09.03.2021 - 08.03.2022

Huancayo – Perú

2020

Nombre del asesor

Dr. Juan Manuel Sánchez Soto

Dedicatoria

A Dios, por darnos la oportunidad hermosa de vivir la vida con amor, fe y esperanza. A nuestros queridos padres, por su comprensión y amor. Y a la persona más especial en nuestras vidas, por darnos su apoyo incondicional en esta etapa trascendental de nuestro desarrollo profesional.

Agradecimiento

A la Unidad de Gestión Educativa Local La Mar por permitirnos abrir las puertas para realizar nuestro proyecto de tesis y a la casa superior de estudios quien nos acogió para poder fortalecer nuestros conocimientos en sus aulas, junto a sus maestros que son un ejemplo a seguir.

Contenido

Hoja de aprobación de jurados	2
Falsa portada.....	3
Nombre del asesor	3
Dedicatoria.....	5
Agradecimiento	6
Contenido.....	7
Contenido de tablas	9
Contenido de figuras.....	10
Resumen	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.2. Delimitación del problema.....	16
1.3. Formulación del problema	16
13.1. Problema General	16
13.2. Problemas específicos.....	17
1.4. Justificación.....	17
14.1. Justificación social.....	17
14.2. Justificación teórica	17
14.3. Justificación metodológica	18
1.5. Objetivos	19
15.1. Objetivo General.....	19
15.2. Objetivos específicos	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes	20
2.2. Bases teóricas	25
2.3. Marco conceptual	39
CAPÍTULO III. HIPÓTESIS	41
3.1. Hipótesis general.....	41
3.2. Hipótesis específicas	41
3.1. Operacionalización de variables	42

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....	43
4.1. Método de investigación	43
4.2. Tipo de investigación	43
4.3. Nivel de investigación.....	43
4.4. Diseño de la investigación.....	44
4.5. Población.....	44
4.6. Muestra.....	45
4.6.1. Técnicas de recolección de datos	45
4.6.2. Instrumentos de recolección de datos	45
4.6.3. Ficha técnica del instrumento	46
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	46
4.8. Aspectos éticos de la investigación.....	47
CAPÍTULO V. RESULTADOS.....	49
5.1. Resultados descriptivos por dimensiones y variable.....	49
5.2. Resultados inferenciales.....	54
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	59
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	71
Anexo 01: Matriz de consistencia	72
Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables.....	73
Anexo 03: Matriz de operacionalización del instrumento.....	74
Anexo 04: Instrumentos.....	76
Anexo 04: Confiabilidad y validez del instrumento.....	78
Anexo 06: Data de procesamiento de datos.....	88
Anexo 07: Consentimiento informado	92
Anexo 08: Aplicación del instrumento.....	93

Contenido de tablas

Tabla 1. Procesos operativos	49
Tabla 2. Procesos estratégicos	50
Tabla 3. Procesos de soporte	51
Tabla 4. Deficiencias encontradas en relación a la gestión de procesos estratégicos.....	52
Tabla 5. Gestión de procesos	53
Tabla 6. Contrastación de la hipótesis específica 1	54
Tabla 7. Contrastación de la hipótesis específica 2	55
Tabla 8. Contrastación de la hipótesis específica 3	56
Tabla 9. Contrastación de la hipótesis general	57
Tabla 6 Alfa de Cronbach de gestión de procesos.....	78

Contenido de figuras

Figura 1. Fases de la gestión por procesos	33
Figura 2. Procesos operativos.....	49
Figura 3. Procesos estratégicos.....	50
Figura 4. Procesos de soporte	51
Figura 5. Gestión de procesos.....	53

Resumen

La investigación presentada tuvo como problema: ¿Cuál es el estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho - 2020?, el objetivo central fue determinar el estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 y por objetivos específicos describir el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos operativos, el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos estratégicos, el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos de soporte y el proceso de mayor deficiencia en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020. Como método de estudio se empleó el diseño no experimental, de corte transversal, con un enfoque cuantitativo a nivel descriptivo. La muestra de estudio fue de 63 trabajadores administrativos. Como técnica para recopilar la información se empleó la encuesta y como instrumento el cuestionario. De acuerdo a los resultados la gestión por procesos en general es regular, no obstante, el proceso que falta mejorar es el de procesos estratégicos siendo generalmente regular, para lo cual se diseñó una propuesta de gestión para mejorar los procesos estratégicos, en una entidad pública la cual requiere que sus procesos sean los mejores para dar una atención que los ciudadanos se merecen. Se concluye que el estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es regular, siendo una recomendación, que se preste mayor atención a los eventos que suceden dentro de las diversas áreas en la entidad.

Palabras claves: eficiencia, procedimientos, funciones.

Abstract

The research presented had as a problem: What is the status of the management by processes of the Local Educational Management Unit - La Mar, Ayacucho - 2020?, The main objective was to determine the status of the management by processes of the Management Unit Educativa Local - La Mar, Ayacucho - 2020 and by specific objectives describe the level of efficiency in the management of operational processes, the level of efficiency in the management of strategic processes, the level of efficiency in the management of support processes and the process of greatest deficiency in the Local Educational Management Unit - La Mar, Ayacucho - 2020. The non-experimental, cross-sectional design was used as a study method, with a quantitative approach at a descriptive level. The study sample was 63 administrative workers. The survey was used as a technique to collect the information and the questionnaire as an instrument. According to the results, management by processes in general is regular, however, the process that needs to be improved is that of strategic processes, being generally regular, for which a management proposal was designed to improve strategic processes, in a public entity which requires that its processes be the best to provide the attention that citizens deserve. It is concluded that the state of management by processes of the Local Educational Management Unit - La Mar, Ayacucho - 2020 is regular, being a recommendation that greater attention be paid to the events that happen within the various areas in the entity.

Keywords: efficiency, procedures, functions.

Introducción

Las personas son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de los servicios solicitados, y ver resueltas sus inquietudes y satisfechas sus necesidades, y en especial en las instituciones de carácter público, necesitando que la gestión de procesos sea bien implementada para este propósito, ya que se reconoce que existe deficiencias para prestar servicios de calidad en entidades del estado, debido a la burocracia, generando demoras en la atención, que los usuarios no se vean atendidos de manera efectiva y con prontitud sus requerimientos, falta de buenos proceso, estancando actividades, siendo menos efectivos en su labor. Por tal motivo, es que es de interés describir el estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020, para conocer la situación en que se encuentra y mediante esto realizar una propuesta que pueda solucionar el problema que existe, a través del método científico, siendo un estudio de tipo básico, hipotético-deductivo, nivel descriptivo, no experimental y con un corte transversal. Para mejor comprensión del estudio se tiene la siguiente estructura:

Capítulo I, capítulo en el que se presenta la descripción de la realidad problemática, tanto a nivel internacional, nacional y local, a partir de la misma, se plantean los problemas y objetivos. Además, la justificación de la investigación.

Capítulo II, en este capítulo se presentan los antecedentes, las bases teóricas de las variables analizadas, y el marco conceptual del estudio.

Capítulo III, contiene las hipótesis generales y específicas de la investigación, así como las variables de la investigación.

Capítulo IV, en este capítulo se desarrolla el método, tipo, nivel, diseño, población y muestra del estudio, además de las técnicas e instrumentos de recolección, las técnicas de procesamiento de información, y los aspectos éticos de investigación.

Capítulo V, en dicho capítulo, se exponen los resultados a nivel descriptivo y según los objetivos propuestos.

Por otra parte, se realiza la discusión de los resultados, así como las conclusiones a las que se llegó y recomendaciones pertinentes

Luego sigue el desarrollo de la propuesta, donde se explica el proceso, los objetivos y cómo se desarrolla y de qué forma para dar solución al problema presentado.

Por último, se presentan las referencias y los anexos correspondientes

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La gestión por procesos se refiere a la manera de gestionar una organización basándose en una serie de pasos, de modo tal que se plantea una secuencia de actividades que se orientan a generar valor añadido a los productos o servicios brindados, a través de una coordinación de funciones de manera horizontal, buscando satisfacer los requerimientos del público (Escuela Internacional de Posgrado, 2019).

A nivel de Latinoamérica, se ha hecho evidente en Ecuador, que en muchos casos los servicios brindados por las instituciones públicas no han llegado a tener los estándares de calidad adecuados para satisfacer a los usuarios, y brindar un servicio práctico sin tantas trabas y con respuestas oportunas y útiles, lo cual ha sido resultado de deficiencias en la gestión, ya que, los funcionarios en muchos casos gestionan sus actividades con el tipo de organización tradicional, lineal y estrictamente jerárquica, lo que genera que exista desinformación entre las áreas, dada la falta de coordinación y comunicación, por lo cual cada área desconoce el funcionamiento de las demás y no llega a prestar alcances claros para apoyar en sus dudas a los usuarios, incluso las tecnologías existentes resultan ineficientes para atender de manera oportuna a los usuarios. Lo que revela la necesidad de una concatenación de los procesos, que ayuden a interrelacionar al personal, tener una mejor coordinación, y gestionar las herramientas necesarias para brindar un mejor servicio (UTE, 2018).

En el Perú, se ha hecho evidente la necesidad de desarrollar la gestión por procesos dentro de la gestión pública, la necesidad de basarse en actividades secuenciales e indicadores alineados a brindar satisfacción a la ciudadanía, constituyéndose dentro de las diversas instituciones estatales del país la gestión por procesos como una herramienta estratégica para lograr un cambio organizacional, avanzar hacia la modernización, constituir una organización horizontal y transversal, en el cual todos los miembros interactúan en distintas direcciones, fomentando el trabajo en equipos multidisciplinarios, y generando un cambio en la cultura organizacional enfocada en una visión de logro, y sobre todo en dotar de bienes y/o servicios a favor del bienestar de la ciudadanía. No obstante, y pese a la relevancia y necesidad de ello, en el país este tipo de gestión se encuentra ausente en el sector

público, generando en muchos casos el descontento de la población y a la vez, uno de los principales retos a asumir en busca de la modernización de los gobiernos a todo nivel (Chanamé, 2019). Lo mencionado suele evidenciarse en el siguiente proceso (figura 1).

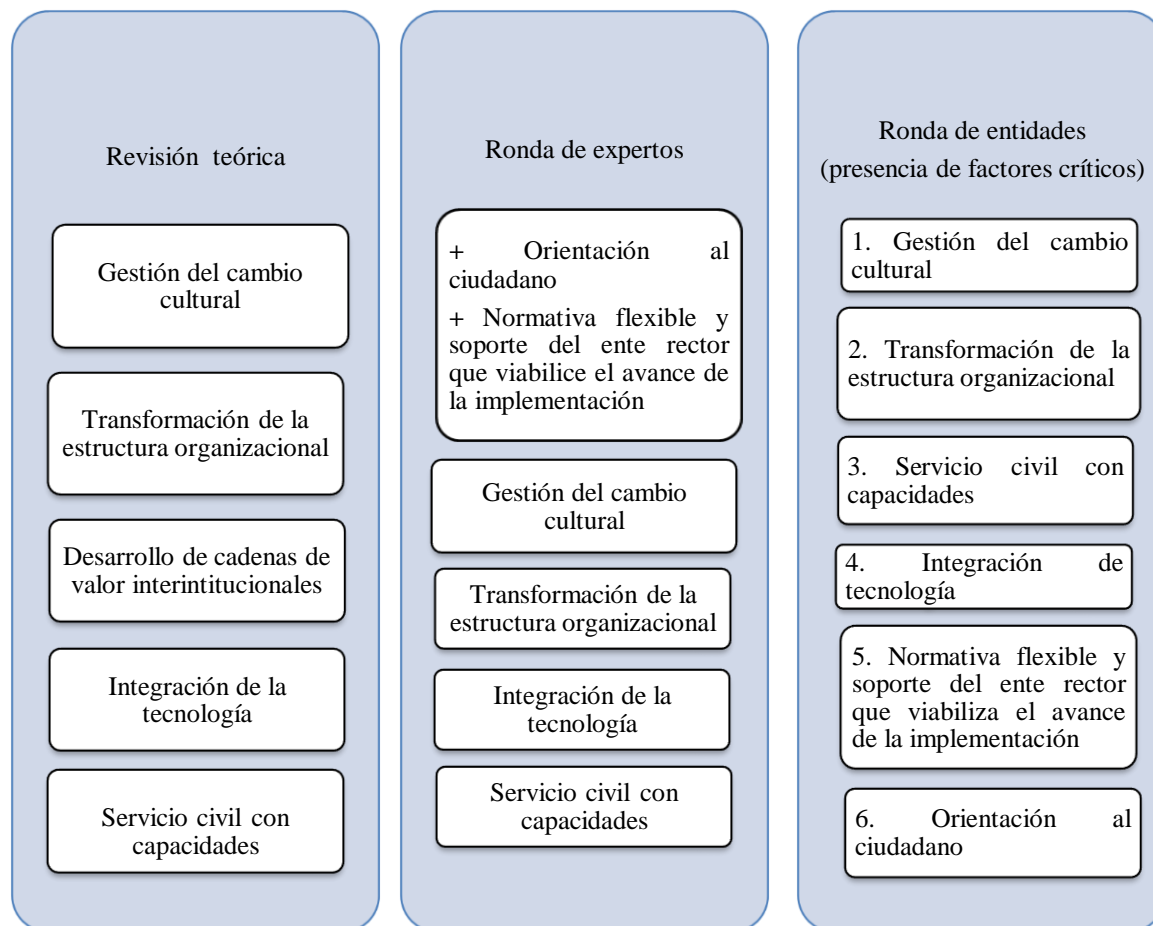


Figura 1. *Proceso de validación e identificación de las causas críticas para implementar la gestión por procesos en entidades públicas*

Fuente: (Congreso de la República del Perú, 2017).

El problema de la investigación se ha situado en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho, dicha institución presenta quejas por parte de los usuarios, quienes han señalado que la entidad demora en dar respuesta a sus solicitudes. Asimismo, en varias oportunidades, la institución no responde al objeto de la solicitud, por lo que el usuario debe de realizar de nuevo el requerimiento. Otro problema frecuente es el incumplimiento con los plazos prometidos para la entrega de las solicitudes, generando pérdida de tiempo en los usuarios. Debido a ello, se tiene una percepción negativa sobre el servicio brindado por la UGEL.

Esta situación puede deberse a la falta de personal administrativo que

atienda a todas las solicitudes. Además, existe descoordinación entre las áreas administrativas por lo que existen retrasos en los procesos. Asimismo, se ha observado que la entidad no cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para brindar un buen servicio. En resumen, la entidad no está asegurando todos los recursos humanos y materiales necesarios para que se brinde una óptima atención a los usuarios. Es así, que, a fin de evitar que se agraven los problemas en la institución y mejorar los servicios que brinda, es preciso analizar el estado actual de la gestión en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar en cuanto a sus procesos estratégicos y de soporte, para poder contar con un diagnóstico que sirva como base al diseño de una propuesta para mejorar su gestión por procesos.

1.2. Delimitación del problema

Delimitación espacial

En cuanto a la delimitación espacial, el presente proyecto de investigación se llevará a cabo en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, ubicada en la provincia de La Mar, departamento de Ayacucho.

Delimitación temporal

El presente proyecto de investigación se desarrollará en el transcurso del año 2020, específicamente en el periodo mayo 2020 – octubre 2020.

Delimitación teórica

La variable gestión por procesos será evaluada siguiendo lo establecido por la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿Cómo es el estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho - 2020?

132. Problemas específicos

¿Cómo es el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos operativos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020?

¿Cómo es el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos estratégicos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020?

¿Cómo es el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos de soporte en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020?

¿Cómo es el proceso de mayor deficiencia en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020?

1.4. Justificación

141. Justificación social

La investigación se justifica en lo social, debido a que, los datos de la investigación serán útiles para mejorar el desempeño de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, lo cual le permitirá alcanzar sus objetivos institucionales, misión y visión, permitiendo a su vez que los funcionarios tengan mejores condiciones para desempeñarse y crecer profesionalmente. A la vez será útil para la población usuaria de los servicios de la institución, ya que, encontrarán un mejor servicio, lo cual finalmente puede impactar positivamente en el sector educación, que es en el cual se centran los servicios de la institución. Así mismo, la propuesta de gestión por procesos puede posibilitar que inicien el cambio en esta institución, teniendo un referente base.

142. Justificación teórica

La variable gestión por procesos es investigada debido a que permitirá una mejora en los servicios públicos brindados por la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho, a través de la evaluación de sus distintos procesos (operativos, estratégicos y de soporte), posibilitando tener un diagnóstico preciso que sirva para el diseño de una propuesta orientada a la mejora de la gestión de la entidad.

143. Justificación metodológica

La investigación se justifica en el plano metodológico, en la medida que, con la finalidad de lograr los objetivos de investigación planteados se ha creado un cuestionario para el análisis de la variable gestión por procesos, el cual será validado y sometido a la prueba de confiabilidad, y de esa manera diseñar un marco metodológico guía para futuras investigaciones.

Asimismo, el estudio se encuentra dentro del nivel descriptivo ya que realizará un análisis de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho para conocer el estado actual de su gestión, mediante la evaluación de sus procesos operativos, estratégicos y de soporte. En otras palabras, el nivel descriptivo permitirá obtener un diagnóstico a fin de diseñar una propuesta donde se brinden acciones específicas para corregir los diversos problemas encontrados en su gestión, de manera que, la entidad pueda brindar un mejor servicio público. Finalmente, la investigación propone nuevas formas de investigación referidas a la gestión por procesos

1.5. Objetivos

151. Objetivo General

Describir el estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020.

152. Objetivos específicos

Describir el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos operativos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020.

Describir el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos estratégicos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020.

Describir el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos de soporte en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020.

Describir el proceso de mayor deficiencia en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Nacionales

Medina (2018) en su tesis “Gestión por procesos y su relación con la gestión de la calidad de los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas-2018” (Tesis de postgrado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Teniendo como objetivo: conocer en qué medida la gestión por procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas-2018. La metodología empleada fue: nivel correlacional y diseño no experimental. La muestra fueron 62 colaboradores administrativos. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario. Llegando a concluir lo siguiente: solo el 33,87% indica la implementación de la gestión por procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas y además se concluyó que la gestión por procesos se relaciona con que la gestión de la calidad de los colaboradores sea mejor. Este estudio es importante porque evidencia la utilidad de la gestión por procesos y la situación de la misma en un contexto parecido al de la presente investigación.

Aval (2018) realizó una investigación titulada “Diseño de la gestión por procesos que permite la integración y mejora del proceso de recursos humanos en las Mypes del sector hotelero en Lima Metropolitana”. (Tesis de postgrado). Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. La cual tuvo como objetivo: describir el diseño de un modelo de procesos en el área de recursos humanos enfocado en gestión por procesos, para el rendimiento de los hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas. La metodología empleada fue: tipo básica, nivel descriptivo, y diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 63 hoteles de dos y tres estrellas de Lima. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Llegando a concluir lo siguiente: La gestión por procesos mejora el manejo y control de los comercios, conllevando a la satisfacción de los clientes. La implementación de la gestión por procesos requiere el diseño de estrategias.

Capuñay (2018) desarrolló una tesis titulada “Implementación de la gestión por procesos para mejorar la productividad del área de capacitaciones de un instituto, Surco, 2017”. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Tuvo como objetivo: determinar la manera en que la gestión por procesos puede mejorar la productividad del área de capacitaciones de un instituto. Investigación realizada con tipo básica, nivel descriptivo, y diseño cuasi experimental. La muestra la constituyeron 30 trabajadores del área de capacitación, utilizando como técnica de recolección de datos a la muestra, y como instrumento a la encuesta, Las conclusiones fueron: El instituto lleva a cabo una gestión por procesos inadecuada. La atención al usuario es calificada como ineficiente de acuerdo a los trabajadores, caracterizándose por la demora en la respuesta. Este antecedente es útil porque brinda un marco metodológico guía para el presente trabajo de investigación.

Vargas (2017) realizó una tesis titulada “Implementación de una gestión por procesos bajo la metodología PHVA para la mejora de la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos humanos de la empresa Lives S.A.C. de Barranco, Lima - Perú en el año 2016”. (Tesis de postgrado). Universidad Privada del Norte. Lima, Perú. Tuvo como objetivo: establecer la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. La metodología empleada fue: tipo básica, nivel descriptivo, y diseño pre experimental. La muestra fueron 244 trabajadores de la Empresa LIVES S.A.C. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Las conclusiones fueron: La capacidad de respuesta mejoró de ser calificada como baja de acuerdo al 81.87% a ser alta según el 75.82% de los resultados. La calidad de servicio pasó de ser baja, de acuerdo al 79.92% de los encuestados a ser alta según el 96.31% de los resultados. Antecedente útil en la medida que provee de base teórica para el estudio.

Larico (2020) realizó una investigación titulada “Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar la eficiencia

económica de la empresa S.O. Tu Salud S.A.C., Arequipa, 2020”. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo, Perú. Teniendo como objetivo: analizar y determinar una propuesta de implementación de la gestión por procesos para incrementar la eficiencia económica de la Empresa S.O. Tu Salud S.A.C. Arequipa 2018. La metodología empleada fue: tipo básica, nivel descriptivo, y diseño no experimental. La muestra la conformaron 23 trabajadores de la empresa. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Las conclusiones fueron: El 47.8% de los trabajadores nunca entrega a tiempo las tareas encargadas. El 47.8% nunca ayuda a sus compañeros con la realización de sus tareas. El 60.9% no cumple a tiempo y ni da calidad a las tareas asignadas. El 65.2% no cumple con los procedimientos administrativos. El 92.48% de los clientes manifestó que el personal no atiende con actitud de servicio. El 84.12% considera que la información no se brinda a tiempo. El 62.11% sostuvo que el personal desconoce de los procesos. La gestión por procesos presenta deficiencias, generando pérdidas de ventas. Antecedente útil en la medida que, brinda pautas teóricas para la investigación.

Aranda, Ordoñez, y Peralta (2018) realizaron un estudio titulado “La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri”. (Tesis de postgrado). Universidad del Pacífico. Lima, Perú. Teniendo como objetivo: analizar la gestión por procesos del Minagri, a través de la identificación de sus procesos. La metodología empleada fue: tipo básica, nivel descriptivo y diseño no experimental. La muestra estuvo constituida por 30 usuarios y 14 trabajadores del Minagri, las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta y la entrevista, y los instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista. Las conclusiones fueron: El 79% de los trabajadores no tienen conocimiento de la gestión por procesos. El proceso de gestión resulta deficiente dada la escasa coordinación de los órganos funcionales de la entidad, conllevando a la duplicidad de funciones, y la resistencia de gran parte del personal a los cambios en las formas de trabajo. Este antecedente es útil para la presente investigación, ya que, muestra un marco metodológico guía para el presente estudio.

Internacionales

Pérez (2018) en su estudio “Metodología para la gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi”, (Tesis de postgrado). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador. Tuvo como objetivo: establecer una metodología para la gestión por procesos que mejore las actividades administrativas y hacerlas más eficientes para que haya gestión integral. La metodología empleada fue: tipo básica, nivel descriptivo, y diseño no experimental y propositiva. La muestra fueron 30 trabajadores. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Las conclusiones fueron: La gestión por procesos es una herramienta que incide en la eficacia y la eficiencia de las actividades y recursos de la universidad y especialmente en la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, y los elementos que influyen en la gestión por procesos son los elementos de entrada que cumplen con las cualidades del estándar, actividades de proceso, o los medios y recursos para ejecutarla y el grado de satisfacción del usuario. En este caso se encontró ineficiencia en la gestión por procesos por ello fue necesaria la implementación de una metodología para implementarla de mejor manera.

López (2018) en su investigación “Propuesta de implementación de la Gestión por Procesos para reducir los tiempos operativos en la Dirección de Servicios, Procesos y Gestión del cambio del Ministerio de Minería (Tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz, Quito, Ecuador. El objetivo fue: establecer una propuesta de implementación de la gestión por procesos para reducir los tiempos operativos. La metodología empleada fue: tipo básica, nivel descriptivo, y diseño no experimental, propositiva. La muestra fueron 140 trabajadores. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Las conclusiones fueron: El Ministerio de Minería no cuenta con normativa específica que permita regular requisitos, plazos y procedimientos lo que significa que muchos trámites se ejecutan con sin requisitos, dando a entender que la gestión por procesos es inadecuada.

González, Leal, Martínez, y Morales (2019) desarrollaron un artículo titulado “Herramientas para la gestión por procesos”. (Artículo científico). Bogotá, Colombia. El objetivo fue: realizar el análisis de la gestión por procesos e identificar herramientas para su ejecución. La metodología empleada fue: tipo básica y nivel descriptivo. La muestra fueron 53 investigaciones en torno a la gestión de procesos. Siendo la técnica de recolección de datos el análisis documental y el instrumento la guía de análisis documental. Las conclusiones fueron: Para desarrollar los procesos de soporte es necesaria la inclusión de recursos tecnológicos, sobre todo en tiempos en los que las sociedades establecen sus relaciones sobre la base del uso de las tecnologías, y las han convertido en herramientas fundamentales para desarrollar sus actividades. Así también, son necesarias herramientas en cuanto al manejo del recurso humano, con lo cual, las instituciones puedan contar con servidores a la disposición de los objetivos institucionales y el logro de metas.

Muñoz (2018) realizó una investigación titulada “Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria”. (Tesis de postgrado). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. Tuvo como objetivo: plantear un sistema de gestión por procesos para la empresa CDMSA. La metodología empleada fue: tipo básica, nivel descriptivo, y diseño no experimental de corte transversal. La muestra la constituyeron 41 trabajadores de la empresa CDMSA, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Las conclusiones fueron: Las empresas de servicios de ingeniería y construcción realizan una inadecuada gestión por procesos. Se necesita una nueva forma de organización interna que haga posible gestionar con agilidad sus servicios brindados al mercado. Es necesario estructurar el sistema de gestión procesos estratégicos orientados a la dirección y gestión de calidad, que permitan supervisar, controlar y dirigir los procesos operativos inherente al flujo de operaciones que intervienen en la planificación, diseño y ejecución de proyectos e incluir el soporte a través de procesos de apoyo.

2.2. Bases teóricas

Gestión por procesos

La Gestión por procesos presenta la forma de tramitar toda la organización utilizando como base los procesos, que también pueden ser conceptualizados como sucesión de actividades que van orientadas al desarrollo de un valor añadido sobre una entrada con el fin de obtener un resultado y una puerta de escape que complazca las exigencias del usuario. De acuerdo con Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández (2020) la gestión por procesos es una forma de organización de las actividades que se realizan en la institución, una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del usuario sobre las actividades de la organización. Es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el usuario y las partes interesadas (p. 5). Estas conceptualizaciones permiten visualizar que la gestión por procesos permite que las organizaciones se encuentren más vinculadas al contexto que habitan y puedan explorar otros espacios para ampliarse y logro de objetivos.

Para Barrios, Contreras, y Olivero (2019) la gestión por procesos se refiere a identificar objetivos con la finalidad de desarrollar y diseñar acciones que puedan dar origen a una conjunción de medidas de control, de supervisión y administrativas, para que puedan llevarse a cabo los objetivos y metas organizacionales, sin excluir las necesidades que puedan estar presentando los usuarios y que además, puedan integrarse a sus expectativas (p. 106).

Contreras, Olaya, y Matos (2017) señalaba a la gestión por procesos como la mejor manera para gestionar la organización que se focaliza en la calidad agregando valor a los procesos en miras a un objetivo unísono que busca la calidad, añadiendo valor a los procesos hacia un objetivo común orientado hacia los resultados en función a las necesidades de los usuarios. La gestión por procesos es, por tanto, cabe resaltar, una manera de organización que prioriza al usuario y sobrepasa los objetivos de la clásica organización funcional, en la que sucedía lo contrario, priorizaba las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo

estructurado, y sobre su mejora se basa la de la propia organización (p. 15). En ese sentido, a partir de lo abordado se entiende que la gestión por procesos es una forma de gestionar el funcionamiento de las organizaciones englobando cada uno de los procesos organizacionales y el desarrollo de los mismos en concatenación con la orientación al alcance de metas.

Importancia de la gestión por procesos

La gestión por procesos, según planteaba Palmer y Castillo (2018), posibilita a las organizaciones identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. La gestión por procesos puede ayudar a mejorar significativamente los ámbitos de gestión de las organizaciones. La posibilidad de que las instituciones puedan tener indicadores coherentes y adheridos a los objetivos propuestos va a traer como desenlace que la gestión de los procesos logre su máximo auge en su funcionamiento (p. 4).

Barrios, Contreras, y Olivero (2019) la gestión por procesos es importante en toda organización ya que permite el desempeño de todas las áreas funcionales de manera conjunta, complementándose y apoyando cada una de ellas a brindar servicio de calidad, promoviendo la eficacia de la comunicación y coordinación, que alineen los objetivos de la organización con los objetivos perseguidos por cada uno de los funcionarios, de tal manera que tiene significancia para la optimización y progreso de la organización (p. 105).

Huapaya (2019) señalaba que con la gestión por procesos se busca plantear el resultado óptimo de procesos aislados en la organización, sino la globalidad de los mismos, a través de la adaptación del ciclo: Planificar, hacer, verificar, actuar. Señala que este se basa en un enfoque global de pensamiento basado en riesgos, así mismo, plantea que la aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite: a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente; b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado; c) El logro de un desempeño del proceso eficaz; d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información (p. 247).

Para Contreras, Olaya, & Matos (2017) la gestión por procesos instruye todos los procesos alineados con la indagación de todo lo que puede ocasionar satisfacción en los usuarios, entre ellos destaca la eficiencia, eficacia, el nivel de productividad y como punto importante, la rentabilidad social, sin saltar el punto de verificación de los procesos inherentes a la organización para la generación de los servicios. La gestión por procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la organización para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los usuarios. La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Abre la factibilidad de poder identificar, describir, medir y relaciones los procesos, dando paso a que se pueda dar las posibilidades que generen acciones tales como: especificar, explicar, mejorar, confrontar, entre otras. Estima de suma importancia la responsabilidad social, la administración del cambio, el análisis de riesgos y un enfoque que integre a las estrategias, las personas, los procesos, estructura y tecnología (p.17).

Según Palmer y Castillo (2018), los procesos son de carácter natural en toda administración, tienen un lugar reservado en cada institución independientemente de las características de la misma; la gestión por procesos constituye lo que se hace y como se hace, fuerza a la cooperación y obligan a la creación de una cultura de calidad, más abierta a resultados que al trabajo en base a funciones donde se mantiene privilegios y zonas de confort en las instituciones públicas. El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. De igual manera que la pronta solución de estos, la que puede ser realizada sin tener que mejorar los demás procesos. (p. 5).

Pliscoff-Varas (2017) agregaba que la gestión por procesos también se puede entender la aplicabilidad de sistemas de calidad y la gestión de

operaciones para obtener la eficacia y eficiencia que suele requerirse en un entorno organizacional, utilizando a los responsables de cada asignación, provocando acciones que promuevan la mejora basados en los datos informativos que derivan del control y medición. Los indicadores son fundamentales en el logro de objetivos, ya que conforman el seguimiento y la evaluación periódica de las referentes clave internas y externas. La gestión por procesos se caracteriza por descentralizar gran parte de la gestión de la calidad a los dueños de los procesos, quienes tienen responsabilidad directa de su ejecución. La gestión por procesos tiene como objetivo en sí mismo el resultado de lo ejecutado, haciendo una marcada distinción con el modelo tradicional que tiene como prioridad el desempeño o tareas individuales (p. 818). De esta manera, la gestión por procesos es importante porque busca el desarrollo integral de la organización y aprovechamiento de sus recursos para ofrecer servicios de buena calidad.

Objetivo de la gestión por procesos

Para Vargas (2018) resulta necesario subrayar que la implementación de una gestión por procesos pretende un giro en el modelo de gestión que esté utilizando la organización. En contraposición al enfoque funciona, la gestión por procesos se fundamenta de manera horizontal; lo que indica que en un proceso en común podría intervenir individuos de diversas áreas de trabajo. Además, se gestiona a partir de diversos indicadores, de manera que se actúa en función de la necesidad del usuario, ya sea interno o externo. El propósito concluyente de la gestión por procesos es lograr una organización que pueda inmiscuirse con los requerimientos del usuario, independientemente de la naturaleza de cada departamento. De hecho, casi todos los procesos atraviesan transversalmente la estructura departamental de la institución; en realidad, es muy difícil que un proceso comience y acabe en el mismo departamento (p. 16).

Desde el planteamiento de Medina, Nogueira, Hernández, & Comas (2019) la forma de gestión de la organización basándose en los procesos busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del

usuario, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del ¿por qué? y ¿para quién? se hace el trabajo (p. 329).

Características de la gestión por procesos

Vargas (2018) señalaba que la característica de la gestión por procesos abarca una proximidad hacia la orientación externa hacia los usuarios, el autodomínio y la autonomía en el criterio de la gestión. Tiene carácter de efectividad, un alcance global y múltiple funcionalidad como clave de su productividad. Se organiza en modo de procesos, como manera natural de su forma de organizar, la responsabilidad yace en todos los miembros, según su área, pero que no se ve limitado por esta, Tiene como conducta deseable la innovación, creatividad, flexibilidad, compromiso y trabajo en equipo.

Mientras que, para Contreras, Olaya, y Matos (2017) los procesos tienen como características la obtención de resultados, la creación de valor para los usuarios y/o ciudadanos, la factibilidad de otorgar receptividad a la misión de la organización, la alineación de los objetivos con los requerimientos y expectativas, de los usuarios, la demostración de la organización de flujos de información, materiales y documentos, muestran las relaciones con los destinatarios, proveedores y entre diferentes unidades u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo. Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización. El hecho de que tengan un inicio y un final definidos promueve la garantía de la viabilidad del proceso (p. 36).

Definición del proceso

Según USAID (2019) que diversos autores definieron conceptualmente este término, a continuación, se presentan los más notables:

Pall, mencionó que un proceso representa a una organización lógica ejecutadas sobre las personas, materiales, equipos y energía enlazadas a actividades que conlleven a obtener un determinado resultado (USAID, 2019).

Harrigton definió que se considera como cualquier actividad que involucre el empleo de algún insumo, y que luego es agregado valor y otorgado un producto final a un cliente interno o externo de la organización (USAID, 2019)

Melan indicó que comprende un conjunto de pasos que se conectan entre sí, en el que cada paso o actividad llega a convertir la información o el material en un producto o resultado final. Davenport y Short señalaron que comprende una serie de tareas que guardan una relación lógica entre sí y que son ejecutadas para lograr un determinado resultado. Harrison y Pratt mencionaron que es la secuencia de la ejecución de actividades que se dirigen a cubrir las necesidades que presentan los clientes internos y externos. Hickman mencionó que son un conjunto de actividades en el cual se emplean los recursos de la organización que permite la creación de un resultado medible que es considerado como un producto o servicio. Childe et al., mencionaron que son un conjunto de actividades continuas que son desarrolladas en base a los recursos disponibles (USAID, 2019)

Davenport indicó que comprende una serie de actividades diseñadas para la obtención de un producto que estará puesto a disposición del mercado, por lo tanto, orienta la acción de las personas para tener conocimiento en cómo será ejecutado un trabajo. Rentzhog mencionó que son actividades que se relacionan entre sí en el cual transforma los inputs en outputs para un conjunto de usuarios o clientes con cierto nivel de frecuencia. Ittner y Larcker señalaron que son una serie de actividades que se ejecutan de manera continua y que permiten producir un resultado que será de gran valor para el cliente. Sedín indicó que son un conjunto de actividades que se definen, se repiten y se miden y que conllevan a obtener un resultado final que será útil para un cliente interno y externo. Palmberg mencionó que representa a una secuencia horizontal de actividades que tienden a transformar los inputs en outputs, que conllevan a responder adecuadamente a las necesidades que presentan los grupos de interés (USAID, 2019)

Tipos de procesos

De acuerdo a la Directiva N°001-2020-EF/41.02 (como se citó en el Ministerio de Economía y Finanzas, (2020) indicó que existe tres tipos de

procesos que se desarrollan en el sector público:

- i. Estratégicos. Se realiza el delineamiento de las políticas institucionales, de las estrategias, los objetivos y las metas de la entidad del Estado. También permite provisionar los recursos que serán de gran necesidad para cumplir con lo estipulado con anterioridad y permite que se realice un seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- ii. Misionales. Permite la elaboración de los productos y los servicios de la entidad, los cuales se encuentran estrechamente relacionados con los grupos de interés que llegan a recibir ello.
- iii. De soporte. Permite proporcionar los recursos necesarios para la elaboración de los productos y servicios de la entidad (p.4).

Orientaciones de los procesos

Según Contreras et al. (2017) mencionaron que los procesos tienen como orientación a lo siguiente:

- i. Se orientan a la obtención de resultados.
- ii. Permite crear valor para los usuarios o grupos de interés.
- iii. Responden a la misión que tiene la organización.
- iv. Orientan a los objetivos para el cumplimiento de las expectativas de los usuarios.
- v. Permite conocer la forma en cómo se organiza la información.
- vi. Los procesos son horizontales e involucran las diferentes unidades de una organización.
- vii. Tienen definida una fecha de inicio y término.
- viii. Permiten generar una mejora continua, con el propósito de generar un mayor rendimiento en las actividades ejecutadas (p.35).

Indicadores de gestión

De acuerdo a Segura (como se citó en Torres et al., 2019) mencionó que

permite medir la actividad global del proceso de una organización, por lo tanto, es expresada de manera cuantitativa, que además permite que se evalúe el cumplimiento de los objetivos que fueron planteados en la organización. Por lo tanto, es importante que se evalúe aquellos procesos a través de cuatro indicadores de gestión, los cuales son los siguientes:

Eficacia. Mide el nivel del cumplimiento de los objetivos que fueron establecidos, esto se comprende como el grado en que se lleva alcanzando los objetivos (Torres et al., (2019), p.498).

Efectividad. Permite medir la relación entre los resultados obtenidos y los recursos que fueron empleados para la obtención de dichos resultados (Torres et al., 2019, p.498).

Economía. Permite cuantificar la cantidad de recursos financieros que fueron empleados, los cuales se orientan a generar mayores recursos financieros (Torres et al., 2019, p.498).

Calidad. Mide los atributos o las características que tiene un determinado bien o servicio ofrecido. Los programas otorgan un parámetro de atributos o actividades que tienen que ser cumplidas, los cuales conllevan a entregar un bien o servicio que cumpla con las expectativas de los usuarios (Torres et al., 2019, p.498).

Fases de un proceso

Según Resolución N°006-2018-PCM/SGP (como se citó en Ugarte, (2018) la gestión de procesos comprende las siguientes fases:

- A. Determinación de los procesos. Consiste en planificar actividades, objetivos y las pautas para su cumplimiento.
- B. Seguimiento, medición y análisis de los procesos. Consiste en realizar una evaluación de cómo se vienen cumpliendo las actividades, si es que existe una desviación de los objetivos plasmados.
- C. Mejora de los procesos. Consiste en aplicar medidas de solución y retroalimentar los procesos ejecutados (p.3).

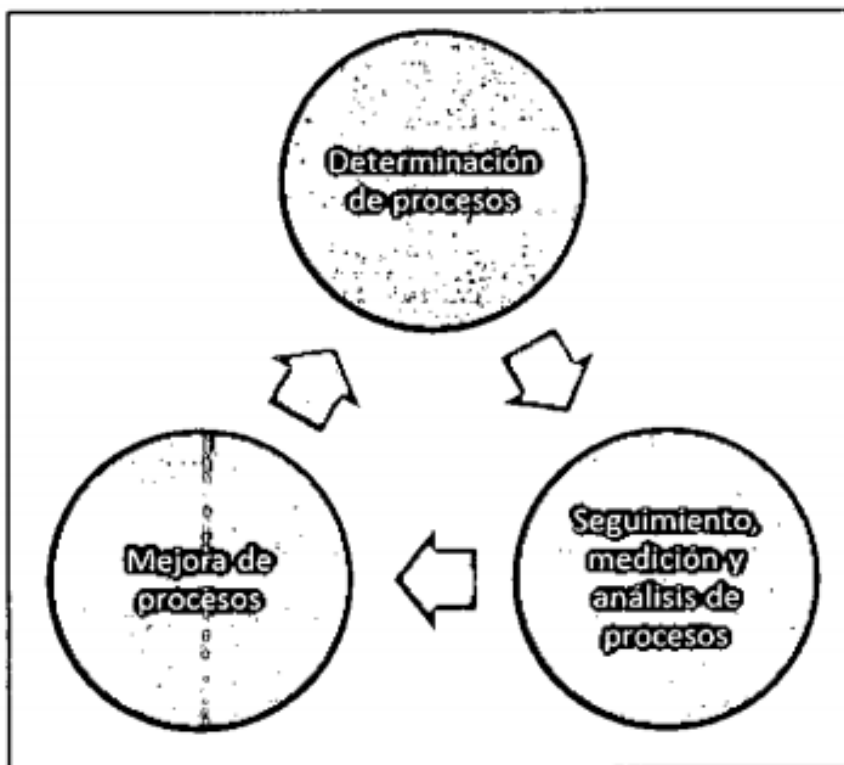


Figura 1. Fases de la gestión por procesos

Fuente. Ugarte, 2018

Factores de un proceso

Los factores de un proceso, tal como señalaban Contreras, Olaya, & Matos (2017) son constituidos por los miembros activos de la organización, los materiales, métodos, recursos físicos, las personas, con conocimientos inherentes a las competencias necesarias para la reproducción de los objetivos planteados. A continuación, se presentan algunos factores componentes en el desarrollo de una gestión por procesos:

- i. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personas.
- ii. Los Materiales: Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicios) con las características adecuadas para su uso.
- iii. Los Recursos físicos: Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas

condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de infraestructura.

- iv. Los Métodos/Planificación del proceso: Método de trabajo, procedimiento, hoja de procesos, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo. Se incluye el método para la medición y el seguimiento del: Funcionamiento del proceso (medición o evaluación), producto del proceso (medición o evaluación), la satisfacción del usuario.
- v. El Medio ambiente o entorno en que se lleva a cabo el proceso. Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. Si llega a manifestarse la función incorrecta de alguno de los segmentos, es importante poder visualizar cuál ha sido el factor que lo ha ocasionado, ya que esto es de gran significación para la orientación de las mejoras y acciones futuras en la gestión de calidad.

Estrategia para comenzar la implantación de un sistema de gestión por procesos:

Previo a precisar las siguientes etapas de la implantación de la gestión por procesos, según Adalid (2019), es sustancial indicar la dirección de la gestión educativa, la que se presenta con la delimitación de la misión, visión y valores de la institución

- i. La Misión: Es la razón de ser de toda institución. Debería responder a las preguntas ¿por qué existe y qué se pretende en los próximos años?
- ii. La Visión: Es el deseo o la imagen proyectada en el mediano y largo plazo. Debe responder a interrogantes como ¿Dónde quiero llegar, qué lugar deseo alcanzar en el futuro cercano?
- iii. Los Valores: Incluyen las ideas, principios y áreas de valor en las que la institución basará su gestión para lograr una imagen deseada en el tiempo.

Así mismo, para que la definición de la misión, visión y valores del centro educativo sea efectiva, se debe considerar ciertas premisas, tales como: Su definición debe basarse en información suficiente, exacta y completa.

- iv. El área de dirección, y todos los miembros de la organización deben conocer y compartir entre sí las premisas fundamentales establecidas en la misión, visión y valores, de esa manera promover la involucración de todos los miembros de la institución para perseguir los objetivos que han sido propuestos.
- v. De igual manera, hacer hincapié en la revisión de la vigencia de la misión, visión y valores, estando vigilantes del cumplimiento de cada una de las funciones de los diferentes departamentos de la institución, y de esa manera vigilar que todo esté alineado hacia el logro de metas y objetivos institucionales.

Gestión por procesos hacia la calidad del servicio

La gestión por procesos en las instituciones, según Huapaya (2019) se

ha puesto en práctica de forma reciente, lo que viene a representar como un cambio paradigmático puesto que, se modifica el modelo con el que se venía trabajando anteriormente, lo que ha traído como desenlace que se deba realizar campañas formativas en las mismas comunidades con el propósito de aseverar los cambios propuestos. No puede generarse una gestión por procesos y de calidad si los miembros que la conforman no participan activamente en la consecución de la misma. El liderazgo autoritario – punitivo es transcendido por uno transformacional, donde no persigue a la persona que ha cometido un error, sino se evalúa porqué se cometió el error, con la finalidad de percibir las experiencias como un aprendizaje organizacional que conlleva a la mejora continua. Las instituciones como organizaciones prestas a una gerencia basada en procesos, deben concebir estrategias para la promoción de una comunicación efectiva y asertiva (p. 247).

De acuerdo con Adalid (2019), en la búsqueda de obtener la calidad en las instituciones, la inserción de la gestión por procesos tiene una implicación continua en los actores se desempeñan y cumplen las funciones que dan vida a la institución. Vista la calidad como el grado en que las características de los procesos satisfacen las necesidades de sus grupos de interés, es posible afirmar que la mejora continua de la calidad basada en la gestión por procesos permite efectuar una secuencia de actividades orientadas a generar un valor a los servicios prestados para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario, en este caso alumnos y familias. La gestión de calidad tiene como forma de inicio el compromiso formado por todos los involucrados, estando todo el personal comprometido, esto se complementa con un llamado de conciencia y con carácter informativo para todos los implicados, formándolos para hacerse con el conocimiento para la aplicabilidad de los métodos y herramientas que se ameriten, con el propósito de poder brindar un servicio de calidad (p. 145).

Ventajas de la gestión por procesos

Contreras, Olaya, & Matos (2017) mencionó que la gestión de procesos es importante porque permite que la Administración Pública se organice y funcione de manera adecuada, por lo tanto, ello representa muchas ventajas para las actividades que se desempeñan en una organización, los cuales son

detalladas a continuación:

- i. Orienta los procesos hacia el propósito de lograr satisfacer a los usuarios internos y externos.
- ii. Permite facilitar la articulación de los procesos que se ejecutan con el Direccionamiento Estratégico.
- iii. Se identifica las líneas de mando que existen en las organizaciones, así como también se estructura su gestión mediante sus procesos.
- iv. Se identifican los riesgos y los puntos de control, los cuales aseguran que se obtengan los resultados esperados.
- v. Se revisan sistemáticamente los procesos que se ejecutan para generar una mejora continua, los cuales responden satisfactoriamente a los cambios del entorno y de la entidad.
- vi. Permite identificar la forma en como los procesos de una entidad se vinculan entre sí.
- vii. Se genera una mayor competitividad y se facilita la adaptación a los cambios.
- viii. Impulsa a la innovación y creatividad.
- ix. Se realiza un seguimiento y control de los procesos.
- x. Se mejora la visión estratégica e integral que tiene la organización.
- xi. Se impulsa a la modernización de la institución y se busca una mayor calidad (p.2).

Dimensiones de la gestión por procesos

De acuerdo con el Congreso de la República del Perú, (2017) la gestión por procesos se complementa con la ejecución complementaria de los principales procesos necesarios para propiciar el adecuado funcionamiento de las actividades de una organización y el alcance de los objetivos institucionales, en ese sentido, se puede considerar dentro de las dimensiones de la gestión por procesos a los procesos operativos, los procesos estratégicos,

y los procesos de soporte. Los mismos que, se desarrollan a continuación:

- i. **Procesos operativos:** Se trata de aquellos procesos de producción de bienes y servicios, estos procesos son considerados también como procesos misionales, los cuales incorporan requisitos y necesidades de los ciudadanos usuarios del bien o servicio, buscando lograr a partir de ello la satisfacción de los mismos. Dentro de esta dimensión se pueden considerar como indicadores los siguientes: La eficiencia en la planificación del servicio, es decir, planificar los por menores necesarios para preparar el servicio a brindar y propiciar que se realice con un buen desempeño y satisfacción a los usuarios; eficiencia en la prestación del servicio, se trata de poder prestar un servicio de manera adecuada, en los tiempos establecidos, y cumpliendo con los estándares prometidos al usuario; eficiencia en la gestión institucional, se trata de la adecuada planificación desde la más alta dirección hasta cada una de las áreas para propiciar que exista un adecuado funcionamiento de cada una de ellas y una correcta ejecución de actividades.
- ii. **Procesos estratégicos:** Estos procesos están referidos a la determinación de políticas, estrategias, metas u objetivos de la institución, buscando además que ellos sean cumplidos. A partir de estos procesos dentro de la institución se crean mecanismos que hacen posible monitorear y llevar a cabo la evaluación del desempeño de cada uno de los procesos de la entidad. Dentro de los indicadores de esta dimensión están: Eficiencia en la dirección, es decir, se trata del adecuado desempeño de la dirección, de modo tal que dichas actividades directivas orienten de manera adecuada a cada una de sus áreas subordinadas; eficiencia en la gestión de los recursos humanos, gestionar el desempeño del personal de la institución y propiciar su adecuado desempeño; eficiencia en la atención al usuario, proveer de todos los recursos humanos y materiales necesarios para brindar una óptima atención.
- iii. **Procesos de soporte:** Estos procesos están referidos a brindar soporte o apoyo a todos aquellos procesos operativos llevados a cabo. Es decir, brindan las herramientas necesarias para propiciar que los procesos operativos se desarrollen con éxito. Dentro de esta dimensión, se encuentran los siguientes indicadores: Eficiencia en el apoyo tecnológico, se refiere a

contar con las herramientas tecnológicas que son necesarias para brindar el servicio; eficiencia en el apoyo administrativo, es decir, el constante apoyo de las áreas encargadas de los procesos administrativos para agilizar procesos; eficiencia en el apoyo jurídico, contar con apoyo a las funciones desde las esferas del marco legal y jurídico.

2.3. Marco conceptual

Gestión: La gestión hace referencia a la administración de recursos dentro de las instituciones, de modo tal que todos los elementos constitutivos de la organización trabajen de manera concatenada, tanto los recursos humanos, como los materiales y financieros, orientados al logro de metas y objetivos institucionales (Mora, Duran, & Zambrano, 2017, pág. 513).

Gestión por procesos: La gestión por procesos es una manera de organización que prioriza al usuario y sobrepasa los objetivos de la clásica organización funcional, en la que sucedía lo contrario, priorizaba las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado, y sobre su mejora se basa la de la propia organización. En ese sentido, a partir de lo abordado se entiende que la gestión por procesos es una forma de gestionar el funcionamiento de las organizaciones englobando cada uno de los procesos organizacionales y el desarrollo de los mismos en concatenación con la orientación al alcance de metas (Contreras, Olaya, & Matos, 2017).

Procesos operativos: Se trata de aquellos procesos de producción de bienes y servicios, estos procesos son considerados también como procesos misionales, los cuales incorporan requisitos y necesidades de los ciudadanos usuarios del bien o servicio, buscando lograr a partir de ello la satisfacción de los mismos (Congreso de la República del Perú, 2017).

Proceso: Se entiende por proceso a la secuencia de pasos, fases, las cuales se llevan a cabo de manera lógica y sistemática, con la finalidad de enfocarse en obtener un determinado resultado específico (Pantoja & Salazar, 2019, pág. 143).

Visión sistémica: Este concepto significa observar a la organización como un

todo, integrando todos sus elementos, permitiendo detectar cada una de sus características, permitiendo de esa manera gestionar cada uno de los componentes de la organización en base a sus objetivos, y permitir un desarrollo integral, logrando la sinergia y la convergencia de esfuerzos en un fin único (Pantoja & Salazar, 2019, pág. 143).

Gestión de la calidad: Se trata de gestionar un conjunto de acciones y herramientas dentro de una organización, lo cual no se centra en la producción de un bien o generación de servicios, sino en el aseguramiento de calidad y satisfacción de los usuarios, de modo tal que el servicio brindado logre satisfacer los requerimientos con un adecuado desempeño (Hernández, Barrios, & Martínez, 2018, pág. 183).

Capacidad de respuesta: Se trata de una de las habilidades que deben poseer los empleados de toda organización, especialmente de aquellas dedicadas a la prestación de servicios, esta capacidad implica que los empleados tengan los conocimientos, la disposición para ayudar a los usuarios, y proporcionar el servicio con rapidez (Demuner, Becerril, & Ibarra, 2018, pág. 74).

Comunicación efectiva: La comunicación efectiva es aquella en la que el proceso comunicativo logra ser eficaz en el sentido que el mensaje logra ser transmitido oportunamente de manera clara, y llega al receptor, el cual puede comprender el mensaje, analizarlo, y desentrañar su contenido, además, en dicho proceso comunicativo ambas partes, tanto emisor como receptor, pueden compartir ideas de manera asertiva (Petrone, 2021, pág. 188).

Procesos estratégicos: Estos procesos están referidos a la determinación de políticas, estrategias, metas u objetivos de la institución, buscando además que ellos sean cumplidos. A partir de estos procesos dentro de la institución se crean mecanismos que hacen posible monitorear y llevar a cabo la evaluación del desempeño de cada uno de los procesos de la entidad (Congreso de la República del Perú, 2017).

Procesos de soporte: Estos procesos están referidos a brindar soporte o apoyo a todos aquellos procesos operativos llevados a cabo. Es decir, brindan las herramientas necesarias para propiciar que los procesos operativos se desarrollen con éxito (Congreso de la República del Perú, 2017).

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis general

Hi: El estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.

3.2. Hipótesis específicas

Hi1: El estado de la gestión por procesos operativos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.

Hi2: El estado de la gestión por procesos estratégicos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.

Hi3: El estado de la gestión por procesos de soporte de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.

Hi4: El proceso de mayor deficiencia en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020, son los procesos estratégicos.

3.1. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión por procesos	La gestión por procesos es una manera de organización que prioriza al usuario y sobrepasa los objetivos de la clásica organización funcional. En ese sentido, a partir de lo abordado se entiende que la gestión por procesos es una forma de gestionar el funcionamiento de las organizaciones englobando cada uno de los procesos organizacionales y el desarrollo de los mismos en la concatenación con la orientación al alcance de metas (Contreras, Olaya, & Matos, 2017).	De acuerdo con el Congreso de la República del Perú, (2015) la gestión por procesos se complementa con la ejecución complementaria de los principales procesos necesarios para propiciar el adecuado funcionamiento de las actividades de una organización y el alcance de los objetivos institucionales, en ese sentido, se puede considerar dentro de las dimensiones de la gestión por procesos a los procesos operativos, los procesos estratégicos, y los procesos de soporte.	Procesos operativos	Eficiencia en la planificación del servicio Eficiencia en la prestación del servicio Eficiencia en la gestión institucional	Nominal
			Procesos Estratégicos	Eficiencia en la dirección Eficiencia en la gestión de los recursos humanos	
			Procesos de soporte	Eficiencia en la atención al usuario Eficiencia en el apoyo tecnológico Eficiencia en el apoyo administrativo Eficiencia en el apoyo jurídico	

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1. Método de investigación

El método general es el científico, el cual, mismo que, es considerado como la columna vertebral de toda investigación, el cual está compuesto por una serie de pasos sistematizados, iniciando de la observación de una determinada problemática para luego formular el problema de investigación, lo cual conlleva a establecer hipótesis, y recurrir a procedimientos estadísticos para realizar la prueba de hipótesis y determinar conclusiones como nuevo conocimiento científico al servicio de la comunidad (Otzen, Manterola, Rodríguez, & García, 2017, págs. 1031-1032).

Además, se utilizó el método específico que fue el hipotético - deductivo, en donde se realiza un conjunto de procedimientos, a partir de los resultados, llegando a deducir las conclusiones del estudio (Hernández & Mendoza, 2018, p.206)

4.2. Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica, el cual se caracteriza por recolectar información sobre el contexto actual para, de este modo, aumentar el conocimiento, para lo cual el investigador se esfuerza en entender la problemática sin tomar en cuenta la aplicación del conocimiento generado (Ñaupas et al., 2018). En esta línea, el estudio recolectó información acerca de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho, para conocer su estado actual a través del análisis de sus procesos operativos, estratégicos y de soporte, con la finalidad de conocer su estado actual.

4.3. Nivel de investigación

El nivel de la investigación es descriptivo Hernández & Mendoza, (2018) sostuvo que un estudio descriptivo evalúa las características de la variable a fin de describirla (p. 172). Asimismo, este tipo de estudios se caracteriza por no presentar hipótesis y cuando son formulados solo representan una suposición científica. A su vez, el nivel descriptivo puede ser representado mediante el siguiente diagrama:

M_____O

Donde:

M: Trabajadores administrativos

O: Gestión por procesos

4.4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. Siendo el diseño no experimental, según Palella Hernández y Mendoza (2018), se trata de un diseño en el que las investigaciones son realizadas sin manipular ninguna de las variables en estudio, ni las condiciones en las cuales participan los miembros de la muestra, es decir, los datos son recolectados del medio natural de la forma tal y como se presentan (p. 87). Mientras que, el diseño de corte transversal, tal como señalaba Hernández y Mendoza (2018) es aquel en el que los datos son recogidos en una única oportunidad en un momento determinado. De esa manera, no se manipulará la variable ni los factores analizados en torno a la gestión por procesos, en un único momento dado.

4.5. Población

La población, tal como describía Hernández y Mendoza (2018) se trata de un conjunto de personas, objetivos o animales, los cuales forman parte de un universo, y representan una serie de características que fueron objeto de análisis en una investigación (p. 174). En el presente estudio la población estuvo conformada por 63 trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho 2020.

Criterios de selección:

Criterios de inclusión:

- Los trabajadores administrativos hombres y mujeres de UGEL-La Mar, Ayacucho
- Trabajadores administrativos que hayan empezado a trabajar desde años anteriores hasta el año 2020.

Criterios de exclusión:

- Trabajadores de distintas funciones o personal de apoyo.

- Trabajadores que recién han empezado en el año 2020.

4.6. Muestra

La muestra, según el planteamiento de Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero (2018), es un subconjunto de la población, el cual posee las características que definen a la población, y que son útiles para llevar a cabo la investigación y alcanzar los objetivos planteados (p. 334). Para fines del presente estudio, se consideró una muestra censal. Este tipo de muestra emplea todas las unidades de investigación y se utiliza cuando la población es de fácil acceso y posee una cantidad baja de individuos, en consecuencia, no es necesario llevar a cabo un muestro (Ñaupas et al., 2018). De esa manera, se consideró abordar dentro de la muestra a toda la población, es decir la muestra de la investigación la conformaron 63 trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho.

4.6.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos a utilizar para recolectar los datos de la presente investigación fue la encuesta. Según Carrasco (2018) la encuesta que se considera como la técnica social por excelencia, debido a su versatilidad y utilidad para la recolección de información. Asimismo, está integrada por una serie de preguntas o ítems que son formulados de forma directa o indirecta a los participantes del estudio.

4.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Para desarrollar el presente estudio se utilizó como instrumento de recolección de datos al cuestionario, el cual estuvo dirigido a trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar. El mismo que, estuvo compuesto por un conjunto de 18 ítems, con opciones de respuesta en escala Likert. Según Ñaupas et al. (2018) el cuestionario, es un instrumento que integra un conjunto de ítems que son planteadas de acuerdo a los indicadores, dimensiones de las variables abordadas.

4.6.3. Ficha técnica del instrumento

La elaboración de la ficha técnica permitió verificar los aspectos básicos del cuestionario, es decir, para identificar si es un instrumento validado o para recalcar que fue realizado por los autores del estudio, en este caso, fue lo último mencionado. El detalle del instrumento es el siguiente:

Ficha del cuestionario de gestión por procesos

Nombre del instrumento: Escala de medición de gestión por procesos

Autores: Hugo Rumin Rondinel y Nade Medina Bellido

Año: 2020

Institución: Universidad Peruana Los Andes

Población objetivo: Trabajadores

Administración: Individual

Tiempo de aplicación: 10 minutos

Validez: Validado por juicio de expertos

Confiabilidad: Confiabilidad mediante el estadístico Alfa de Cronbach

4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de la información obtenida, se utilizaron técnicas descriptivas y una inferencial, para la descriptivas se tuvo que utilizar el programa Microsoft Excel, donde se ordenó y calificó las respuestas y también se codificaron mediante la estadística descriptiva, realizando también la baremación obtenida de la amplitud y rangos establecidos dentro del análisis para reducción de alternativas, las cuales permitieron un resultado preciso acerca de las dimensiones y la variable en estudio, los cuales fueron presentados en tablas de frecuencia y figuras descriptivas.

En la técnica inferencial, se tuvo que utilizar el programa SPSS, donde se trasladó la misma base de datos realizada en el Excel al programa, para luego aplicar el estadístico de fiabilidad, para obtener un resultado numérico de la confiabilidad del instrumento (presentado en anexos), por otro lado, para la contratación de las hipótesis se llevó a cabo de manera descriptiva, debido a que el estudio carece de elementos para realizar una

prueba estadística.

Validez: Fue realizado mediante juicio de expertos, en donde se evaluará la pertinencia de los instrumentos lo que se pretende medir, De acuerdo con Ñaupas et al. (2018), refleja la eficacia de un instrumento para detallar y pronosticar las características que se requiere estudiar de un contexto en específico.

Confiabilidad: Este se realizó mediante el estadístico Alfa de Cronbach y se sugiere un resultado mayor a 0.700 para considerar un instrumento confiable. Según Ñaupas et al. (2018), la confiabilidad indica que las mediciones realizadas no cambian de manera significativa a pesar que se aplique en un lugar diferente, tiempo o número de muestra, es decir indica que en condiciones similares los resultados serán semejantes.

Siendo su Alpha de Cronbach de valor, 765 lo cual significa el instrumento es confiable para poder ser aplicado a la muestra seleccionada.

4.8. Aspectos éticos de la investigación

Para el desarrollo del presente estudio, se tuvieron en cuenta las consideraciones éticas:

Respeto a la autoría intelectual: Por ello se ha citado y referenciado adecuadamente cada uno de los trabajos teóricos contenidos en este estudio, de modo tal que se pueda reconocer su autoría y dotar al estudio de originalidad.

Consentimiento informado: Es así que, a los participantes de la muestra se les informó previamente la finalidad de la investigación y el cuestionario a aplicar, de modo tal que puedan decidir de manera libre y voluntaria su participación.

Confidencialidad: La información recabada fue utilizada solo para los fines de la investigación, y los datos de los participantes y sus respuestas fueron de carácter anónimo y se mantendrán en absoluta reserva.

Originalidad: El contenido del estudio es un constructo producido por el investigador, realizado en base a diferentes teorías, es decir se descarta en

su totalidad el plagio de las mismas de todo el contenido presente en la investigación, además, se evidencia un trabajo realizado considerando los estándares de la elaboración de toda investigación de calidad.

Veracidad: Los datos fueron plasmados tal y como se recojan, sin intentar manipular a conveniencia del investigador ninguno de ellos, de modo tal que los resultados demostrarán de manera real y fiable lo hallado.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1. Resultados descriptivos por dimensiones y variable

5.1.1. Resultados de la dimensión procesos operativos

Tabla 1.
Procesos operativos

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Ineficiente	6	14	4	6%
Regular	15	23	27	43%
Eficiente	24	30	32	51%
Total			63	100%

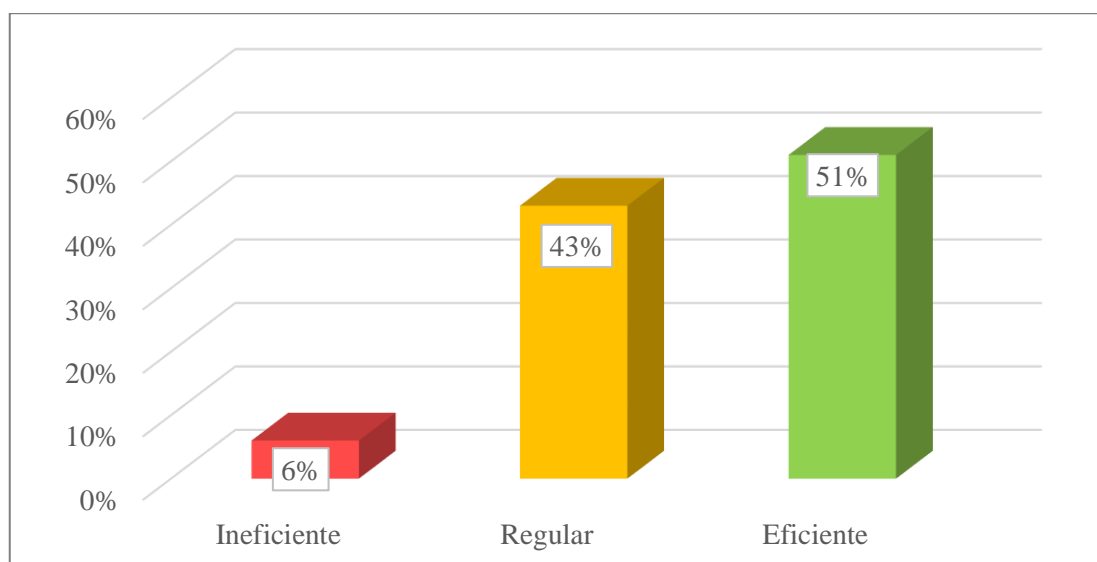


Figura 2. *Procesos operativos*

Tal como lo muestran la tabla 1 y figura 2, la gestión de procesos operativos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho se caracterizó por ser eficiente, de acuerdo al 51% de los resultados, debido a que maneja bien la planificación del servicio para otorgarlo adecuadamente, buscando la eficiencia en gestión institucional. Por otro lado, se percibe un nivel regular al 43%, indicando que regularmente se planificó para dar un buen servicio en las acciones del personal y finalmente 6% consideró que la gestión de estos procesos operativos es deficiente.

5.1.2. Resultados de la dimensión procesos estratégicos

Tabla 2.
Procesos estratégicos

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Ineficiente	6	14	9	14%
Regular	15	23	37	59%
Eficiente	24	30	17	27%
Total			63	100%

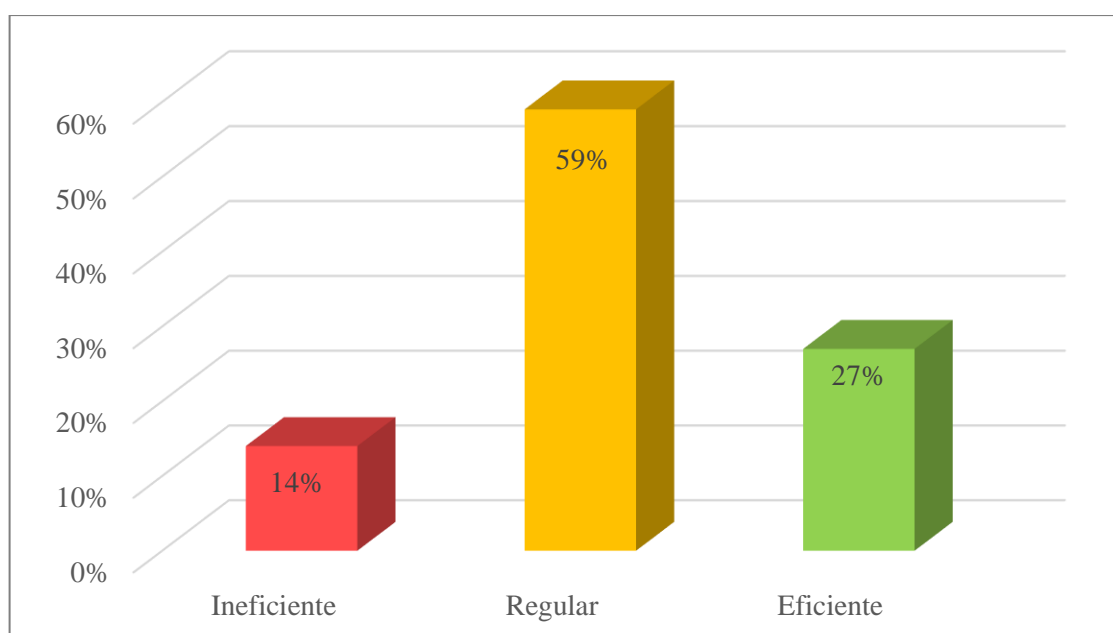


Figura 3. *Procesos estratégicos*

Tal como lo muestra la tabla 2 y figura 3, la gestión de los procesos estratégicos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho se caracterizó por ser regular, de acuerdo al 59% de los resultados, debido a que de manera regular se lleva a cabo una eficiente dirección, así como manejo de los recursos humanos, percibiendo además regulares procesos para generar un buen servicio. A su vez, el 27%, consideró que la dirección es eficiente e igual con el manejo de recursos humanos con protocolos y reuniones para mejorar el servicio. Y finalmente, el 14%, si consideró que estos procesos se llevan a cabo de manera ineficiente.

5.1.3. Resultados de la dimensión procesos de soporte

Tabla 3.
Procesos de soporte

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Ineficiente	6	14	0	0%
Regular	15	23	34	54%
Eficiente	24	30	29	46%
Total			63	100%

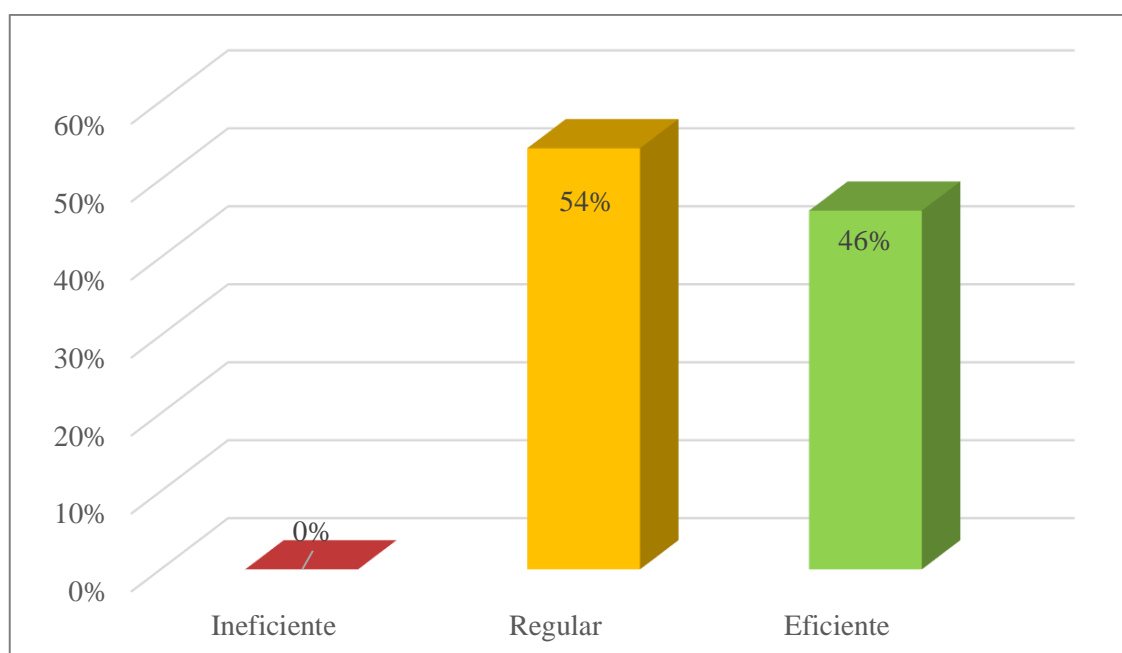


Figura 4. *Procesos de soporte*

Tal como se observa en la tabla 3 y figura 4, la gestión de procesos de soporte en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho, se caracterizó por ser regular, de acuerdo al 54% de los resultados, debido a que, regularmente existe un apoyo en la labor que realizan gracias a la tecnología, así como regularmente poseen personal de apoyo en temas administrativos y jurídicos de manera pronta. Por otro lado, el 46%, señaló que el manejo de los procesos para obtener apoyo tecnológico y personal para realizar mejor el trabajo.

5.1.4. Proceso de mayor deficiencia en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se pudo constatar que el proceso que posee mayor deficiencia es el de los procesos estratégicos. Debido a que, en su mayoría, existió un nivel regular, con una mayor frecuencia a nivel ineficiente que en los demás resultados. Así también a nivel de indicadores, se percibió que es mayor la deficiente en los aspectos de capacitación de personal para mejorar el desempeño de las funciones, así también las reuniones con el personal para conocer las inquietudes o compartir información importante. También deficiencias en la carencia de protocolos que no están bien definidos para prestar los servicios adecuadamente.

Todo lo mencionado, acarrea que el personal no se encuentre bien preparado para desempeñar bien sus funciones, ya que no se está gestionando de manera adecuada estos procesos.

A continuación, se presente el resumen de deficiencias a mejorar

Tabla 4.

Deficiencias encontradas en relación a la gestión de procesos estratégicos

Indicador	Situación problema
Eficiencia en la dirección	No hay políticas claras de trabajo.
Eficiencia en la gestión de recursos humanos	Falta de capacitación en las competencias relacionadas al trabajo Falta reuniones para conversar sobre inquietudes y novedades.
Eficiencia en la atención al usuario	Falta de un protocolo bien establecido para realizar un buen servicio. Falta de comunicación interna entre áreas para coordinar y mejorar el servicio.

5.1.5. Resultados de la variable gestión por procesos

Tabla 5.
Gestión de procesos

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Ineficiente	18	42	1	2%
Regular	43	67	31	49%
Eficiente	68	90	31	49%
Total			63	100%

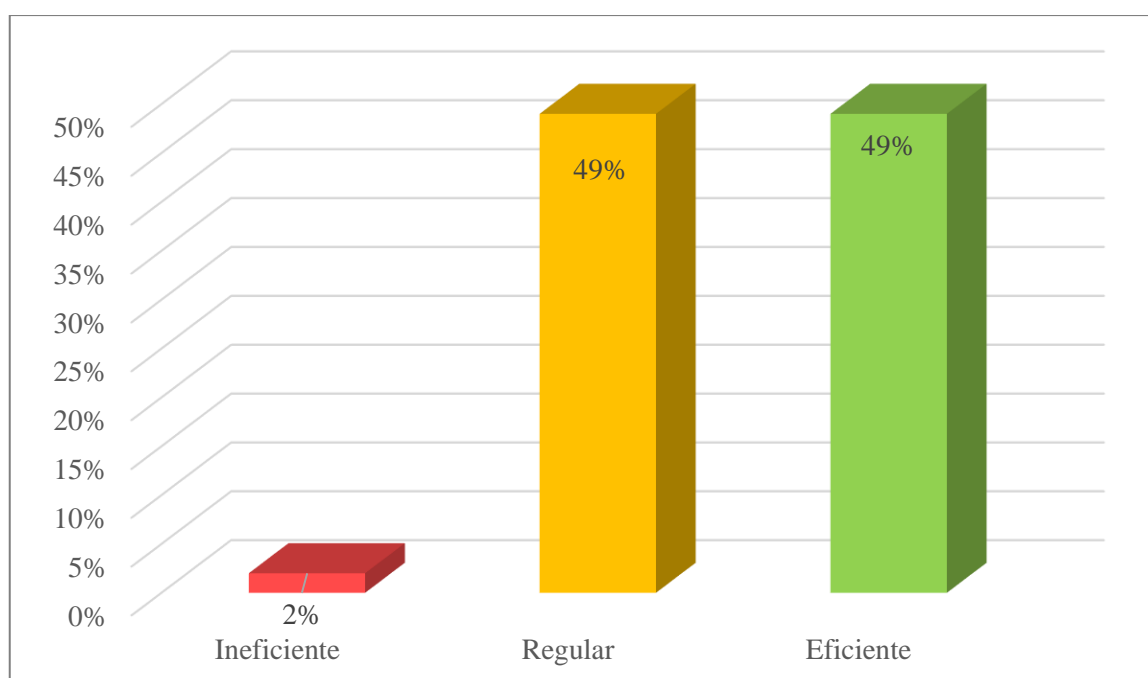


Figura 5. *Gestión de procesos*

Tal y como lo muestra la tabla 5 y figura 5, existe resultados dispares, pero se apreció que de manera general existió un nivel regular en la gestión de procesos, según la percepción de los trabajadores administrativos, siendo 2% ineficiente y 49% regular, considerando que tanto los directivos y demás personal, casi no suelen manejar eficientemente los procesos operativos, estratégicos y de soporte, generando ciertas deficiencias en el servicio. Por otra parte, el 49% mencionó que, si es eficiente.

5.2. Resultados inferenciales

5.2.1. Contrastación de hipótesis específica 1:

- Planteamiento de hipótesis:

H0: El estado de la gestión por procesos operativos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 no es deficiente.

H1: El estado de la gestión por procesos operativos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.

- Cálculo estadístico

Tabla 6.

Contrastación de la hipótesis específica 1

	Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. Desviación
Procesos operativos	63	12	30	22.6190	24	4.48089
N válido (por lista)	63					

- Regla de decisión

Se adopta H0 si: z es $<$ que Z , siendo $Z=1.96$ (al 95% de confiabilidad)

Se adopta H1 si: z es $>$ ó $=$ que Z , siendo $Z=1.96$ (al 95% de confiabilidad)

- Estadístico de contraste

$$Z = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

Donde:

\bar{x} =	Mediana
μ =	Media
σ =	desviación estándar
\sqrt{n} =	Muestra

Reemplazando los datos en la fórmula anterior:

$$z = \frac{24 - 22.6190}{4.48089 / \sqrt{63}}$$

$$z = 2.4462$$

- **Conclusión**

Se adoptó la hipótesis alterna. Por lo tanto, la gestión por procesos operativos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.

5.2.2. Contrastación de hipótesis específica 2:

- **Planteamiento de hipótesis:**

H0: El estado de la gestión por procesos estratégicos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 no es deficiente.

H1: El estado de la gestión por procesos estratégicos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.

- **Cálculo estadístico**

Tabla 7.

Contrastación de la hipótesis específica 2

	Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. Desviación
Procesos estratégicos	63	11	30	20.2063	20	5.36163
N válido (por lista)	63					

- **Regla de decisión**

Se adopta H0 si: z es $<$ que Z , siendo $Z=1.96$ (al 95% de confiabilidad)

Se adopta H1 si: z es $>$ ó $=$ que Z , siendo $Z=1.96$ (al 95% de confiabilidad)

- **Estadístico de contraste**

$$Z = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

Donde:

\bar{x} =	Mediana
μ =	Media
σ =	desviación estándar
\sqrt{n} =	Muestra

Reemplazando los datos en la fórmula anterior:

$$z = \frac{20 - 20.2063}{5.36163 / \sqrt{63}}$$

$$z = 0.3054$$

- **Conclusión**

Se adoptó la hipótesis nula. Por lo tanto, la gestión por procesos estratégicos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho no es deficiente.

5.2.3. Contrastación de hipótesis específica 3:

- **Planteamiento de hipótesis:**

H0: El estado de la gestión por procesos de soporte de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 no es deficiente.

H1: El estado de la gestión por procesos de soporte de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.

- **Cálculo estadístico**

Tabla 8.

Contrastación de la hipótesis específica 3

Estadísticos descriptivos						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. Desviación
Procesos de soporte	63	16	30	23.2698	23	2.77783
N válido (por lista)	63					

- **Regla de decisión**

Se adopta H0 si: $z < Z$, siendo $Z=1.96$ (al 95% de confiabilidad)

Se adopta H1 si: $z > Z$, siendo $Z=1.96$ (al 95% de confiabilidad)

- **Estadístico de contraste**

$$Z = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

Donde:

x =	Mediana
μ =	Media
σ =	desviación estándar
\sqrt{n} =	Muestra

Reemplazando los datos en la fórmula anterior:

$$z = \frac{23 - 23.2698}{2.77783 / \sqrt{63}}$$

$$z = -0.7709$$

- Conclusión

Se adopta la hipótesis nula. Por lo tanto, la gestión por procesos de soporte de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 no es deficiente.

5.2.4. Contrastación de hipótesis general:

- Planteamiento de hipótesis:

H0: El estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 no es deficiente.

H1: El estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.

- Cálculo estadístico

Tabla 9.

Contrastación de la hipótesis general

	Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. Desviación
Gestión por procesos	63	42	89	66.0952	67	10.88312
N válido (por lista)	63					

- Regla de decisión

Se adopta H0 si: z es < que Z, siendo Z=1.96 (al 95% de confiabilidad)

Se adopta H1 si: z es > ó = que Z, siendo Z=1.96 (al 95% de confiabilidad)

- **Estadístico de contraste**

$$Z = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

Donde:

x =	Mediana
μ =	Media
σ =	desviación estándar
\sqrt{n} =	Muestra

Reemplazando los datos en la fórmula anterior:

$$z = \frac{67 - 66.0952}{10.88312 / \sqrt{63}}$$

$$z = 0.6599$$

- **Conclusión**

Se adoptó la hipótesis nula. Por lo tanto, la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 no es deficiente.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la presente sección se realiza la discusión de los resultados de acuerdo a los objetivos planteados y a través de la contrastación de los hallazgos obtenidos en relación a los resultados derivados de los estudios precedentes.

En relación al primer objetivo específico, se halló que, la gestión de procesos operativos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho se caracteriza por ser eficiente, de acuerdo al 51% de los resultados, debido a que maneja bien la planificación del servicio para otorgarlo adecuadamente, buscando la eficiencia en gestión institucional. No obstante, al contrastar estadísticamente los resultados obtenidos, se obtuvo que la gestión es deficiente, ya que, el estadístico z calculado (2.4462) resultó superior a 1.96 al 95% de confiabilidad. A partir de lo cual, se adoptó la hipótesis alterna, que indica que, la gestión por procesos operativos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho es deficiente. Por otra parte, este resultado es similar al encontrado por Medina (2018) quien encontró que el 33,87% indica la implementación de la gestión por procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas.

Por lo tanto, en base a los hallazgos relacionados al primer objetivo específico, se concluye que, los procesos operativos realizados en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho, presentan deficiencias. Este resultado es preocupante, ya que, los procesos operativos son actividades primarias de toda la cadena de valor y tienen incidencia en el objetivo principal de las organizaciones a través de la satisfacción de los usuarios finales. Además, aunque todos los procesos y recursos en su conjunto, generan valor, son los procesos operativos los que tienen mayor relevancia, ya que, son los que identifican las actividades básicas dentro del sistema de gestión a través de la planificación del servicio, de la prestación del servicio y de la gestión institucional (Congreso de la República del Perú, 2017).

En relación al segundo objetivo específico, se encontró que la gestión de los procesos estratégicos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho, se caracteriza por ser regular de acuerdo al 59% de los resultados. Este resultado se debe a que, existen oportunidades de mejora en la dirección y en el manejo de los recursos humanos, percibiendo además regulares procesos para generar un buen servicio. Además, el contraste estadístico confirmó el hallazgo, dado que, el estadístico z calculado (0.3054) resultó inferior a 1.96 al

95% de confiabilidad. A partir de lo cual, se adoptó la hipótesis nula, que indica que, la gestión por procesos estratégicos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho no es deficiente. Este resultado se asemeja al de Muñoz (2018) quien analizó el sistema de gestión en empresas de servicios en Ecuador concluyendo que, es necesario estructurar el sistema de gestión procesos estratégicos orientados a la dirección y gestión de calidad, para poder realizar una mejor supervisión y control de la parte operativa.

En consecuencia, en base a los resultados hallados en relación al segundo objetivo específico, se concluye que, existen oportunidades de mejora en la gestión de los procesos enfocados en la definición, control de las metas, política y estrategias, llevados a cabo en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar. Por lo que, la alta dirección de la organización presenta un reto en la gestión de dichos procesos, de tal modo que, si no se resuelven las deficiencias encontradas, la organización no podrá generar mecanismos que posibiliten el monitoreo y la evaluación del desempeño de cada uno de los procesos de la organización. Además, existirán problemas en la dirección, gestión de recursos humanos y atención al usuario (Congreso de la República del Perú, 2017).

En relación al tercer objetivo específico, se halló que, la gestión de procesos de soporte en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho, se caracteriza por ser regular, de acuerdo al 54% de los resultados, debido a que, la institución no cuenta con los suficientes equipos modernos que le permitan ejecutar de manera rápida y fácil sus operaciones. Además, no todas las áreas cuentan con equipos tecnológicos en buen estado. Por otra parte, la institución no cuenta con el personal suficiente para el apoyo en temas administrativos y jurídicos. Además, el contraste estadístico confirmó el hallazgo, dado que, el estadístico z calculado (-0.7709) resultó inferior a 1.96 al 95% de confiabilidad. A partir de lo cual, se adoptó la hipótesis nula, que indica que, la gestión por procesos de soporte de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho no es deficiente. El resultado puede ser explicado de acuerdo a lo establecido por González et al. (2019) quienes señalaron que para desarrollar los procesos de soporte es necesario incluir recursos tecnológicos, ya que, las sociedades establecen sus relaciones sobre la base del uso de las tecnologías, y las han convertido en herramientas fundamentales para desarrollar sus actividades.

Además, de acuerdo a los autores, son necesarias herramientas en cuanto al manejo del recurso humano, con lo cual, las instituciones puedan contar con servidores a la disposición de los objetivos institucionales y el logro de metas. Por lo tanto, en base a los

resultados hallados en relación al tercer objetivo específico, se concluye que, existen oportunidades de mejora en la gestión de los procesos de apoyo tecnológico, administrativo y jurídico, llevados a cabo en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho. En consecuencia, si no se resuelven las deficiencias identificadas, pueden existir problemas en el desarrollo de los procesos operativos, ya que, son los procesos de soporte, los que brindan apoyo a dichos procesos que se realizan en la organización.

Por otra parte, se identificó el proceso de mayor deficiencia en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020, considerando que la dimensión gestión de procesos estratégicos es la que posee mayor deficiencias, considerando como problemas principales, la falta de políticas claras de trabajo, falta de capacitación constante en competencias del área de trabajo, falta de reuniones para conversar sobre temas de inquietud y de actualidad, falta de un protocolo de atención y la falta de comunicación interna entre áreas para mejorar el servicio. Este resultado se puede comparar con lo que menciona Muñoz (2018), que encontrando deficiencias en este aspecto, hace hincapié de que el sistema de gestión de procesos estratégicos, es necesario para suplir varias deficiencias, tales como la dirección y gestión de calidad, que permita supervisar, controlar y dirigir los procesos operativos inherentes al flujo de operaciones que intervienen en la planificación, diseño y ejecución de proyectos e incluir el soporte a través de procesos de apoyo. De este modo es importante trabajar en esta deficiencia.

Finalmente, en relación al objetivo principal, se encontró que, la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho, se encuentra en un nivel regular, de acuerdo al 49% de los resultados, lo cual indica que tanto los directivos y demás personal, casi no suelen manejar eficientemente los procesos operativos, los estratégicos y de soporte, generando en ciertas deficiencias en el servicio, ante ello, es necesario la elaboración y la aplicación de una propuesta con estrategias que permitan la mejora de la situación actual encontrada. Además, el contraste estadístico confirmó el hallazgo, dado que, el estadístico z calculado (0.6599) resultó inferior a 1.96 al 95% de confiabilidad. A partir de lo cual, se adoptó la hipótesis nula, que indica que, la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho no es deficiente.

El hallazgo es similar a los resultados de Pérez (2018) quienes evaluaron la gestión procesos en una universidad en Ecuador, concluyendo que, la gestión se realiza de manera ineficiente, siendo similar a la realidad presente, y considerando que se trata de una entidad

pública. De igual manera, se asemeja al estudio de Aranda et al. (2018) quienes analizaron la gestión por procesos en Minagri, concluyendo que, el proceso de gestión resulta deficiente dada la escasa coordinación de los órganos funcionales de la entidad, conllevando a la duplicidad de funciones. Así también, Larico (2020) al evaluar la gestión por procesos en una empresa en Arequipa, halló deficiencias, las cuales estarían generando pérdidas de ventas, ya que, no se brinda información a tiempo a los clientes, no hay apoyo entre trabajadores, no se realiza las actividades con calidad, ni se cumplen los procedimientos administrativos. Lo anterior mencionado son indicadores similares al del presente estudio.

Por lo tanto, en base a los resultados hallados en relación al objetivo general, se concluye que, existen oportunidades de mejora en la gestión por procesos llevados a cabo en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho. De manera que, la evaluación de gestión por procesos ha permitido identificar sus deficiencias, apuntando a la implementación de medidas de mejora que optimicen su funcionamiento, es decir, que mejore su eficacia y eficiencia. En este sentido, cabe precisar que, la gestión por procesos, en especial si se direcciona a la gestión de los procesos claves de la organización, exige marcos organizativos adecuados, sistemas de información confiable y que tengan la capacidad de brindar información de actividad, costos y nuevos sistemas. De este modo, se pueden aprovechar las ventajas de este tipo de gestión, como la visión integradora y no fragmentada de los procesos, la disminución de la variabilidad de los procesos asegurando resultados previsibles, fomento de la cooperación de los profesionales y la vinculación de la información de actividad y los costos.

Como limitantes de la presente investigación, es posible considerar la existencia de cierto sesgo en los resultados, debido a que es una entidad institucional y los trabajadores buscan dar una imagen positiva de la misma, por tanto, de igual modo resulta importante mejorar y reforzar el proceso que se ha percibido como el más deficiente para aportar así en gran medida a una mejora óptima del nivel de gestión de procesos. Añadido a ello, se puede mencionar que investigar en dicho tema es de suma importancia porque ello permitirá que exista un modelo para próximas investigaciones y una base para que las instituciones públicas planteen estrategias eficientes. Siendo lo mencionado una proyección futura y una posible consecuencia para uno de los estudios detallados.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que el estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es regular, cumpliéndose con el objetivo específico 1, indicando que tanto los directivos y demás personal, casi no suelen manejar eficientemente los procesos operativos, los estratégicos y de soporte, generando en ciertas deficiencias en el servicio, por lo tanto, se aceptó la hipótesis de investigación específica.
2. Se estableció que el nivel de la gestión por procesos operativos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente, cumpliendo con el objetivo específico 2, de acuerdo a los resultados de la prueba estadística, ya que, el estadístico z calculado (2.4462) resultó superior a 1.96 al 95% de confiabilidad, por lo tanto se aceptó la hipótesis de investigación específica.
3. Se estableció que el nivel de la gestión por procesos estratégicos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es regular, cumpliendo con el objetivo específico 3, denotando que de manera regular, se lleva a cabo una eficiente dirección, así como manejo de los recursos humanos, percibiendo además regulares procesos para generar un buen servicio, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación específica.
4. Se estableció que el nivel de la gestión por procesos de soporte de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es regular, cumpliendo con el objetivo específico 4, indicando que de manera regular apoya la tecnología a la labor de los trabajadores, así como regularmente poseen personal de apoyo en temas administrativos y jurídicos de manera pronta, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación específica.
5. Se identificó el proceso de mayor deficiencia en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020, es la gestión de procesos estratégicos, cumpliéndose con el objetivo general, encontrándose problemas principales en relación a la falta de políticas claras de trabajo, la falta de capacitación constante, la falta de reuniones para conversar sobre de temas de inquietud y de actualidad, la falta de un protocolo de atención y la falta de comunicación interna entre áreas para mejorar el servicio. Por lo tanto, se aceptó la hipótesis general de estudio.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al directivo de la UGEL en La Mar, general, prestar mayor atención a los eventos que suceden dentro de las diversas áreas en la entidad, para destacar elementos que tiene que ser mejor gestionados y sobre capacitarse mejor para realizar un manejo administrativo óptimo, de tal modo que repercuta como un engranaje a los demás sistemas de la UGEL.

Se recomienda al directivo de la UGEL en La Mar, que, si bien se obtuvo que existe en su mayoría un nivel eficiente en la gestión por procesos operativos, hay aspectos que se tienen que tomar en cuenta a nivel de indicador, como es el caso de que no se gestiona los procesos para mejorar la calidad de los servicios, infiriendo que el modo de trabajar se ha mantenido por buen tiempo sin renovarse, actualizarse o mejorarse. Por lo tanto, se sugiere que se implementen capacitaciones trimestrales a los administrativos en el tema para que refuercen sus conocimientos y al mismo tiempo se actualicen.

Se recomienda al directivo de la UGEL en La Mar, que aparte de implementar un plan para mejorar la gestión de estrategias, se centre en mantener una cultura que repercuta en conservar el uso dichas estrategias, e incluso innovar para seguir mejorando su servicio mediante este.

Se recomienda al directivo de la UGEL en La Mar, realizar un contrato con agentes que brinden soporte momentáneo para así atender urgencias ante falta de conocimiento sobre aspectos administrativos y judiciales, organizando adecuadamente aquello para que sea a su vez rentable.

Se recomienda al directivo de la UGEL en La Mar, considerar como base la propuesta desarrollada, para reforzar las demás dimensiones que, si bien no poseen tantas deficiencias como la de gestión de procesos estratégicos, si es necesario optimizarlas y entregar un mejor servicio.

Finalmente se sugiere que se publique los resultados obtenidos de la investigación, para que se puedan establecer estrategias de mejora en las instituciones públicas, además de mejorar los métodos de investigación que suelen emplearse en dicho tema tomando de base el que se ha empleado en el presente estudio, cuidado con las consecuencias de no aplicar los resultados correctamente, tales como el crear estrategias que no estén en acorde con el

contexto de problema, y se sugiere que en próximas investigaciones se profundice de forma particular en cada aspecto de la gestión por procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adalid, P. (2019). La gestión por procesos en la mejora continua de centros educativos. *Quaderns digitals: Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad*, 1(88), 142-162. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6959075>
- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). Teorías Clásicas de las Organizaciones y el Gung Ho. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 22(1), 1-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001>
- Aranda, M., Ordoñez, L., & Peralta, C. (2018). *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri*. Lima: Universidad del Pacífico. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica*. Venezuela: Episteme.
- Aval, J. (2018). *Diseño de la gestión por procesos que permite la integración y mejora del proceso de recursos humanos en las Mypes del sector hotelero en Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624132/Aval_RJ.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). La gestión por procesos en las pymes de Barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-114. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Berna, M. (2015). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6332/GESTI%c3%93N%20POR%20PROCESOS%20Y%20MEJORA%20CONTINUA%2c%20PUNTOS%20CLAVE%20PARA%20LA%20SATISFACCI%c3%93N%20DEL%20CLIENTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Capuñay, O. (2018). *Implementación de la gestión por procesos para mejorar la productividad del área de capacitaciones de un instituto, Surco, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34272/Capu%c3%b1a>

- y_MOA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (Ed. 2da ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Chanamé, C. (19 de diciembre de 2019). *La gestión de operaciones y la gestión por procesos: Dos ausencias en la administración pública peruana*. Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/la-gestion-de-operaciones-y-la-gestion-por-procesos-dos-ausencias-en-la-administracion-publica-peruana>
- Congreso de la República del Perú. (2017). *Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. n° 004-2013-PCM – Política nacional de modernización de la gestión pública*. Obtenido de Presidencia del Consejo de Ministros: https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Lima: OSREVI. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/30980/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos,%20indicadores%20estandares.pdf>
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Biblioteca Nacional del Perú.
- Demuner, M., Becerril, O., & Ibarra, M. (2018). Capacidad de respuesta y capacidad de absorción. Estudio de empresas manufactureras en México. *Nóesis. Revista de ciencias sociales*, 27(53), 61-77. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/noesis/v27n53-2/2395-8669-noesis-27-53-2-61.pdf>
- Escuela Internacional de Posgrado. (16 de julio de 2019). *Modernización de la Gestión Pública: El ayer y hoy*. Obtenido de Escuela Internacional de Posgrado: <https://eiposgrado.edu.pe/blog/modernizacion-de-la-gestion-publica-el-ayer-y-hoy/>
- González, A., Leal, L., Martínez, D., & Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(28), 1-13. doi:<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2681>
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). La gestión de la calidad en Perú: Un estudio de la norma ISO 9001 sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 16(28), 179-195. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/download/2130/1621/>

3243

- Hernandez, R. ; Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. XIII). México: Mc. Graw Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Huapaya, Y. (julio-diciembre de 2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *KOINONIA*, 4(8), 243-261. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Larico, C. (2020). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar la eficiencia económica de la empresa S.O. Tu Salud S.A.C., Arequipa, 2020*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de http://servicios.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/7302/Larico%20Rodriguez%20Carmen%20Rosa_.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- López, A. (2018). *Propuesta de implementación de la gestión por procesos para reducir los tiempos operativos en la dirección de servicios, procesos y gestión del cambio del Ministerio de Minería*. [Tesis de postgrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz]. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14524>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*, 27(2), 328-342. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Medina, N. (2018). *Gestión por procesos y su relación con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas-2018*. [Tesis de postgrado, Universidad César Vallejo]. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38448/medina_qn.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *N°001-2020-EF/41.02*. Resolución Ministerial. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/RM048_2020EF41.pdf
- Ministerio de Educación. (2017). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo docente*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ninitagranados/plan-de-accin-y-buena-prctica>
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, J. (2017). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JWo1xGZF29QJ:https://d>

ialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802891.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe

- Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Otzen, T., Manterola, C., Rodríguez, I., & García, M. (2017). La necesidad de aplicar el método científico en investigación clínica. Problemas, beneficios y factibilidad del desarrollo de protocolos de investigación. *International Journal of Morphology*, 1031-1036. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n3/art35.pdf>
- Palmer, J., & Castillo, J. (2018). La gestión por procesos y su incidencia en los costos operativos de las instituciones públicas: Superintendencia Nacional de Bienes Estatales. *Quipukamayoc*, 26(51), 3-12. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/14867/131>
- Pantoja, M., & Salazar, J. (julio-diciembre de 2019). Etapas de la administración: Hacia un enfoque sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(87). Obtenido de <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Pérez, G. (2018). *Metodología para la gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. [Tesis de postgrado, Universidad Tecnológica Israel].
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombia*, 36(1), 188-192. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcci/v36n2/2619-6107-rcci-36-02-188.pdf>
- Pliscoff-Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 9(73), 141-164. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v24n73/1405-1435-conver-24-73-00141.pdf>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2020). Modelo de Gestión "Business Proces Management" para mejorar los Resultados del Centro de Salud de Morales-San Martín, 2020. *Ciencias Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2), 655-683. Obtenido

- de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/106/92/>
- Torres, G., Rodríguez, J., Inca, A., Castelo, Á., & Ríos, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(26), 495-514. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/600/1445>
- Ugarte, M. (2018). *Resolución N°006-2018-PCM/SGP*. Documento normativo. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>
- USAID. (2019). *Guía Práctica de Gestión por Procesos*. CEAMSO. Obtenido de https://www.mopc.gov.py/application/files/7915/4030/2772/GUIA_PRACTICA_GESTION_POR_PROCESOS.pdf
- UTE. (5 de enero de 2018). *La calidad del servicio al cliente en el sector público se investiga en la UTE*. Obtenido de UTE: <https://www.ute.edu.ec/la-calidad-del-servicio-al-cliente-sector-publico-se-investiga-la-ute/>
- Vargas, F. (2018). Estado peruano: ¿Gestión por objetivos o por procesos? *Exégesis*, 10(1), 11-18. Obtenido de <http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/exegesis/article/view/623>
- Vargas, N. (2017). *Implementación de una gestión por procesos bajo la metodología PHVA para la mejora de la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos humanos de la empresa Lives S.A.C. de Barranco, Lima - Peru en el año 2016*. Lima: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12909>

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

“Gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho - 2020”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿Cómo es el estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho - 2020?</p>	<p>Objetivo general Describir el estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020.</p>	<p>Hipótesis general Hi: El estado de la gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.</p>	<p>Gestión por procesos</p>	<p>Eficiencia en la planificación del servicio</p>	<p>Método Hipotético deductivo</p>
<p>Problemas específicos ¿Cómo es el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos operativos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020?</p>	<p>Objetivos específicos Describir el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos operativos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020.</p>	<p>Hipótesis específicas Hi1: El estado de la gestión por procesos operativos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.</p>	<p>Procesos operativos</p>	<p>Eficiencia en la prestación del servicio</p>	<p>Tipo Básica</p>
<p>¿Cómo es el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos estratégicos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020?</p>	<p>Describir el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos estratégicos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020.</p>	<p>Hi2: El estado de la gestión por procesos estratégicos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.</p>	<p>Procesos Estratégicos</p>	<p>Eficiencia en la gestión institucional</p>	<p>Nivel Descriptivo</p>
<p>¿Cómo es el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos de soporte en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020?</p>	<p>Describir el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos de soporte en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020.</p>	<p>Hi3: El estado de la gestión por procesos de soporte de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020 es deficiente.</p>		<p>Eficiencia en la dirección</p>	<p>Diseño No experimental de corte transversal</p>
<p>¿Cómo es el proceso de mayor deficiencia en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020?</p>	<p>Describir el proceso de mayor deficiencia en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020.</p>	<p>Hi4: El proceso de mayor deficiencia en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020, son los procesos estratégicos.</p>	<p>Procesos de soporte</p>	<p>Eficiencia en la gestión de los recursos humanos</p>	<p>Esquema: M_____O</p>
				<p>Eficiencia en la atención al usuario</p>	<p>Donde: M: Trabajadores administrativos O: Gestión por procesos</p>
				<p>Eficiencia en el apoyo tecnológico</p>	<p>Población y muestra 63 trabajadores administrativos</p>
				<p>Eficiencia en el apoyo administrativo</p>	<p>Técnicas e instrumentos Encuesta / cuestionario</p>
				<p>Eficiencia en el apoyo jurídico</p>	

Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión por procesos	Es una forma de gestionar el funcionamiento de las organizaciones englobando cada uno de los procesos organizacionales y el desarrollo de los mismos en concatenación con la orientación al alcance de metas (Contreras, Olaya, & Matos, 2017) .	Se evalúa mediante un cuestionario elaborado en base a las dimensiones: procesos operativos, procesos estratégicos y procesos de soporte.	Procesos operativos	Eficiencia en la planificación del servicio	Nominal
				Eficiencia en la prestación del servicio	
				Eficiencia en la gestión institucional	
			Procesos Estratégicos	Eficiencia en la dirección	
				Eficiencia en la gestión de los recursos humanos	
				Eficiencia en la atención al usuario	
			Procesos de soporte	Eficiencia en el apoyo tecnológico	
				Eficiencia en el apoyo administrativo	
				Eficiencia en el apoyo jurídico	

Anexo 03: Matriz de operacionalización del instrumento

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems o reactivos	Escala valorativa	Instrumento
V Gestión por procesos	Procesos operativos	Eficiencia en la planificación del servicio	En su área de trabajo existen reuniones para planificar el desarrollo de las labores	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre	Cuestionario
			El director de su área mantiene una planificación ordenada de cada una de las funciones que debe desarrollar el personal		
		Eficiencia en la prestación del servicio	Se cumplen con los tiempos establecidos para prestar los servicios		
			Los usuarios se han mostrado satisfechos con los servicios brindados		
		Eficiencia en la gestión institucional	La directiva de la institución realiza un seguimiento del cumplimiento de las funciones del personal		
			En la institución se gestiona procesos para mejorar la calidad de los servicios brindados		
	Procesos Estratégicos	Eficiencia en la dirección	La dirección del área ha definido claramente las políticas que deben regir en el desempeño de sus funciones		
			Desde la dirección se da seguimiento al cumplimiento de metas		
		Eficiencia en la gestión de los recursos humanos	Se realizan capacitaciones al personal para buscar mejorar el desempeño de sus funciones		
			Se llevan a cabo reuniones con el personal para recoger inquietudes y dar a conocer aspectos importantes para el desempeño institucional		
		Eficiencia en la atención al usuario	Existen protocolos definidos para la prestación de servicios de calidad		
			Existe una comunicación continua entre las áreas para coordinar la prestación de un buen servicio.		

	Procesos de soporte	Eficiencia en el apoyo tecnológico	La institución cuenta con equipos modernos que le permitan ejecutar de manera rápida y fácil sus operaciones		
			Cada área cuenta con los equipos tecnológicos en buen estado y adecuados a sus funciones		
		Eficiencia en el apoyo administrativo	Los procesos administrativos no resultan burocráticos		
			Se recibe apoyo oportuno al recurrir a algún trámite administrativo		
		Eficiencia en el apoyo jurídico	Existe personal que apoya en el conocimiento de normativas legales aplicables a sus funciones		
			Cuando desea ser asesorado sobre algún tema jurídico recibe una respuesta inmediata		

Anexo 04: Instrumentos



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Reciba un cordial saludo, mediante el presente documento nos presentamos a Usted a fin de obtener información relevante para el desarrollo de la tesis titulada “**GESTIÓN POR PROCESOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - LA MAR, AYACUCHO - 2020**”; con el llenado del presente cuestionario referente al desarrollo de la gestión por procesos en la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar. Para ello, se le pide marcar cada una de las respuestas que usted considere conveniente acorde con su experiencia y conocimiento de la gestión ejecutada en la gestión en la que usted labora, manifestando sus respuestas con total veracidad, ya que ello será fundamental para lograr los objetivos de investigación, quedando agradecidos por su intervención y haciendo la aclaración de que dicha información será **reservada y anónima**.

Área donde labora
 Edad.....Sexo.....Fecha.....

Cuestionario sobre la gestión por procesos

INSTRUCCIONES: a continuación se le presente una serie de opciones de respuesta, marque con una X según considere la situación acontecida de acuerdo a su percepción.

Las opciones de respuesta son las siguientes:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Gestión por procesos						
Dimensión: Procesos operativos		ESCALA				
N°	Indicador: Eficiencia en la planificación del servicio	Opciones de respuesta				
1	En su área de trabajo existen reuniones para planificar el desarrollo de las labores	1	2	3	4	5
2	El director de su área mantiene una planificación ordenada de cada una de las funciones que debe desarrollar el personal	1	2	3	4	5
N°	Indicador: Eficiencia en la prestación del servicio	Opciones de respuesta				
3	Se cumplen con los tiempos establecidos para prestar los servicios	1	2	3	4	5
4	Los usuarios se han mostrado satisfechos con los servicios brindados	1	2	3	4	5

N°	Indicador: Eficiencia en la gestión institucional	Opciones de respuesta				
5	La directiva de la institución realiza un seguimiento del cumplimiento de las funciones del personal	1	2	3	4	5
6	En la institución se gestiona procesos para mejorar la calidad de los servicios brindados	1	2	3	4	5
Dimensión: Procesos estratégicos						
N°	Indicador: Eficiencia en la dirección	Opciones de respuesta				
7	La dirección del área ha definido claramente las políticas que deben regir en el desempeño de sus funciones	1	2	3	4	5
8	Desde la dirección se da seguimiento al cumplimiento de metas	1	2	3	4	5
N°	Indicador: Eficiencia en la gestión de recursos humanos	Opciones de respuesta				
9	Se realizan capacitaciones al personal para buscar mejorar el desempeño de sus funciones	1	2	3	4	5
10	Se llevan a cabo reuniones con el personal para recoger inquietudes y dar a conocer aspectos importantes para el desempeño institucional	1	2	3	4	5
N°	Indicador: Eficiencia en la atención al usuario	Opciones de respuesta				
11	Existen protocolos definidos para la prestación de servicios de calidad	1	2	3	4	5
12	Existe una comunicación continua entre las áreas para coordinar la prestación de un buen servicio.	1	2	3	4	5
Dimensión: Procesos de soporte						
N°	Indicador: Eficiencia en el apoyo tecnológico	Opciones de respuesta				
13	La institución cuenta con equipos modernos que le permitan ejecutar de manera rápida y fácil sus operaciones	1	2	3	4	5
14	Cada área cuenta con los equipos tecnológicos en buen estado y adecuados a sus funciones	1	2	3	4	5
N°	Indicador: Eficiencia en el apoyo administrativo	Opciones de respuesta				
15	Los procesos administrativos no resultan burocráticos	1	2	3	4	5
16	Se recibe apoyo oportuno al recurrir a algún trámite administrativo	1	2	3	4	5
N°	Indicador: Eficiencia en el apoyo jurídico	Opciones de respuesta				
17	Existe personal que apoya en el conocimiento de normativas legales aplicables a sus funciones	1	2	3	4	5
18	Cuando desea ser asesorado sobre algún tema jurídico recibe una respuesta inmediata	1	2	3	4	5

¡Gracias!

Anexo 04: Confiabilidad y validez del instrumento

La validez se encuentra referido “al grado en el que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018, p.200). Dicho ello, para la validación del instrumento de recolección de datos se recurrió a la opinión de jueces expertos, quienes, a través de sus conocimientos respecto al contenido del constructo, emitieron su juicio y brindaron la validación mediante su firma.

La confiabilidad se encuentra referido al nivel de seguridad en que una herramienta de investigación puede dar resultados coherentes y sólidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2018, p. 200). Para hallar la confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach con el programa SPSS v24, teniendo en cuenta la valoración es mayor a 0.5 significa que es una valoración regular, mientras que lo más aconsejable es que esté entre 0.7 y 1 para tener una óptima confiabilidad.

Tabla 10

Alfa de Cronbach de gestión de procesos

Alfa de Cronbach	N de elementos
.765	18

Según lo observado se verifica que el instrumento con alta confiabilidad porque la prueba de fiabilidad Alfa de Cronbach fue 0.765, lo que confirma que es confiable para poder ser aplicado a la muestra seleccionada.

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

Planilla Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Gestión por Procesos” que hace parte de la investigación: **Gestión por Procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020**, La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: Mg. Aydee Fernández Riveros

Formación académica: Lic. En Administración

Áreas de experiencia profesional: Docencia Universitaria

Tiempo: 20 años actuales: **Docente**

Institución: Mi Banco

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. Los ítems no son suficientes para medir la dimensión 2. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden de la dimensión total 3. Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente 4. Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no es claro 2. El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas 3. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem 4. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no tiene relación lógica con la dimensión 2. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. 3. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo 4. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1. No cumple con el criterio. 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. 2. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. 3. El ítem es relativamente importante 4. El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Ficha informe de evaluación a cargo del experto

Cuestionario 1: título Gestión por Procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local.

Fuente: tomado del libro Validez y Confiabilidad de instrumentos de investigación: Luis F. Mucha Hospinal

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACION CUALITATIVA POR ÍTEMS	OBSERVACIONES
D1	1	4	4	4	4	4	
	2	4	4	4	4	4	
	3	3	4	4	4	4	
	4	4	4	4	4	4	
	5	4	4	4	4	4	
	6	4	4	4	4	4	
D2	7	4	4	4	4	4	
	8	4	4	4	4	4	
	9	4	4	4	4	4	
	10	4	4	4	4	4	
	11	4	4	4	4	4	
	12	3	4	4	4	4	
D3	13	4	4	4	4	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	4	4	4	4	4	
	16	4	4	4	4	4	
	17	4	4	4	4	4	
	18	4	4	4	4	4	
EVALUACION CUALITATIVA CRITERIOS	POR	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación:	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto
----------------------	---

Validez de contenido

Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
AYDEE FERNÁNDEZ RIVEROS	MAESTRO EN CIENCIAS ECONOMICAS	1 al 18	Nivel alto



Aydee Fernández Riveros
MAGISTER

Planilla Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Gestión por Procesos” que hace parte de la investigación: **Gestión por Procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020**, La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: Dr. Carlos Eduardo Ludeña González

Formación académica: Lic. En Administración

Áreas de experiencia profesional: Docencia Universitaria

Tiempo: 35 años actuales: Docente universitario

Institución: Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	5. No cumple con el criterio 6. Nivel bajo 7. Nivel moderado 8. Nivel alto	5. Los ítems no son suficientes para medir la dimensión 6. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden de la dimensión total 7. Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente 8. Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	5. No cumple con el criterio 6. Nivel bajo 7. Nivel moderado 8. Nivel alto	5. El ítem no es claro 6. El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas 7. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem 8. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	5. No cumple con el criterio 6. Nivel bajo 7. Nivel moderado 8. Nivel alto	5. El ítem no tiene relación lógica con la dimensión 6. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. 7. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo 8. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	5. No cumple con el criterio. 6. Nivel bajo 7. Nivel moderado 8. Nivel alto	5. El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. 6. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. 7. El ítem es relativamente importante 8. El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Ficha informe de evaluación a cargo del experto

Cuestionario 1: título Gestión por Procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local.

Fuente: tomado del libro Validez y Confiabilidad de instrumentos de investigación: Luis F. Mucha Hospinal

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACION CUALITATIVA POR ÍTEMS	OBSERVACIONES
D1	1	3	4	4	4	4	
	2	4	4	4	4	4	
	3	4	4	4	4	4	
	4	4	4	4	4	4	
	5	4	4	4	4	4	
	6	4	4	4	4	4	
D2	7	4	4	4	4	4	
	8	4	4	4	4	4	
	9	4	4	4	4	4	
	10	3	4	4	4	4	
	11	4	4	4	4	4	
	12	4	4	4	4	4	
D3	13	4	4	4	4	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	4	4	4	4	4	
	16	4	4	4	4	4	
	17	4	4	4	4	4	
	18	4	4	4	4	4	
EVALUACION CUALITATIVA CRITERIOS	POR	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación:	5. No cumple con el criterio
	6. Nivel bajo
	7. Nivel moderado
	8. Nivel alto

Validez de contenido

Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
CARLOS EDUARDO LUDEÑA GONZÁLEZ	DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD	1 al 18	Nivel alto



Dr. Carlos Eduardo Ludeña González
Reg. N° 112124

Planilla Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Gestión por Procesos” que hace parte de la investigación: **Gestión por Procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho – 2020**, La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: Mg. Luis Antonio Pérez Márquez

Formación académica: Lic. En Administración

Áreas de experiencia profesional: Docencia Universitaria

Tiempo: 20 años actuales: **Docente**

Institución: Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<p>SUFICIENCIA</p> <p>Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta</p>	<p>9. No cumple con el criterio</p> <p>10. Nivel bajo</p> <p>11. Nivel moderado</p> <p>12. Nivel alto</p>	<p>9. Los ítems no son suficientes para medir la dimensión</p> <p>10. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden de la dimensión total</p> <p>11. Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente</p> <p>12. Los ítems son suficientes</p>
<p>CLARIDAD</p> <p>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas</p>	<p>9. No cumple con el criterio</p> <p>10. Nivel bajo</p> <p>11. Nivel moderado</p> <p>12. Nivel alto</p>	<p>9. El ítem no es claro</p> <p>10. El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas</p> <p>11. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem</p> <p>12. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.</p>
<p>COHERENCIA</p> <p>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo</p>	<p>9. No cumple con el criterio</p> <p>10. Nivel bajo</p> <p>11. Nivel moderado</p> <p>12. Nivel alto</p>	<p>9. El ítem no tiene relación lógica con la dimensión</p> <p>10. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.</p> <p>11. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo</p> <p>12. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.</p>
<p>RELEVANCIA</p> <p>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido</p>	<p>9. No cumple con el criterio.</p> <p>10. Nivel bajo</p> <p>11. Nivel moderado</p> <p>12. Nivel alto</p>	<p>9. El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.</p> <p>10. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.</p> <p>11. El ítem es relativamente importante</p> <p>12. El ítem es muy relevante y debe ser incluido</p>

Ficha informe de evaluación a cargo del experto

Cuestionario 1: título Gestión por Procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local.

Fuente: tomado del libro Validez y Confiabilidad de instrumentos de investigación: Luis F. Mucha Hospinal

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACION CUALITATIVA POR ÍTEMS	OBSERVACIONES
D1	1	3	4	4	4	4	
	2	4	4	4	4	4	
	3	3	4	4	4	4	
	4	4	4	4	4	4	
	5	4	4	4	4	4	
	6	4	4	4	4	4	
D2	7	4	4	4	4	4	
	8	3	4	4	4	4	
	9	4	4	4	4	4	
	10	3	4	4	4	4	
	11	4	4	4	4	4	
	12	3	4	4	4	4	
D3	13	4	4	4	4	4	
	14	3	3	4	4	4	
	15	3	3	4	4	4	
	16	4	4	4	4	4	
	17	4	4	4	4	4	
	18	4	4	4	4	4	
EVALUACION CUALITATIVA CRITERIOS	POR	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación:	9. No cumple con el criterio 10. Nivel bajo 11. Nivel moderado 12. Nivel alto
----------------------	--

Validez de contenido

Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
PEREZ MARQUEZ, LUIS ANTONIO	MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS	1 al 18	Nivel alto



Mg. LUIS ANTONIO PÉREZ MÁRQUEZ
Reg. N° 01239 - CLAD

Anexo 06: Data de procesamiento de datos

P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18
4	5	4	5	4	2	3	4	2	2	2	2	5	5	3	3	4	3
3	3	5	5	3	3	5	4	3	3	4	3	5	5	4	3	2	4
5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	3	1	5
5	4	4	3	5	3	4	5	2	4	4	4	5	5	3	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	1	5	4	4	5	4
5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	3	3
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	2	3	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3
2	3	2	4	2	2	3	4	2	4	1	3	4	3	4	3	3	3
5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	4	5	4	3	3	5	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	5
2	3	3	3	4	1	2	4	1	1	2	2	5	5	3	3	4	3
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	1	2	5	3	5	2	1	3
4	5	3	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5
4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5
5	5	4	4	1	1	5	1	2	1	4	3	4	4	5	4	4	5
5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	4	5	3	4	3	4
5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4
4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	2	3	5	5	3	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	5	5	3	3	1	3
3	4	5	5	1	3	4	3	2	3	5	2	3	4	1	4	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	2	2	1	3	2	1	3	1	4	3	4	3	1	1
3	4	5	5	4	4	4	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3	4
4	4	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3
4	3	5	4	5	3	4	4	3	3	3	4	5	5	2	4	3	4
2	3	3	3	4	1	5	5	1	2	2	3	5	5	1	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	4	5
4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	3	3	4	3
4	5	4	4	5	2	5	5	2	3	2	3	5	5	5	3	3	4
2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	5	4	3	3	4
2	3	4	3	2	3	4	2	2	2	1	2	5	5	3	4	4	3
5	4	5	4	5	3	5	5	3	2	2	4	5	5	3	3	2	3
5	4	5	4	5	2	4	5	2	5	2	4	5	5	3	3	3	3
5	5	3	4	3	2	2	3	2	3	2	5	5	5	3	3	4	3
3	3	4	5	5	2	5	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3

4	4	4	5	4	5	4	5	2	2	2	2	5	5	4	3	4	4
1	2	2	2	3	2	2	3	1	2	1	2	4	4	5	2	2	2
3	3	4	3	5	2	4	5	2	2	2	2	4	4	5	4	5	4
2	2	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4
3	2	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3
2	3	3	4	3	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	5	1	5	5	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4
5	5	4	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	3	4	4	5	2	4	5	2	3	2	3	4	4	4	4	5	4
3	2	4	5	4	2	2	5	2	3	5	3	4	4	3	4	5	4
4	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	4	3	5	4
2	2	4	4	2	2	2	5	2	2	2	3	4	4	5	4	4	4
3	4	5	4	4	5	3	5	2	2	4	4	4	5	2	4	5	4
2	2	3	3	3	1	2	4	1	1	1	2	4	4	4	4	4	3
2	3	4	4	4	4	2	4	2	2	2	3	4	4	3	3	4	3
3	4	5	4	4	2	2	4	2	2	2	4	4	5	5	4	5	4
2	3	4	4	4	2	2	4	1	2	2	4	4	5	5	4	4	3
2	2	5	4	3	2	2	4	1	1	1	2	4	4	5	4	5	3
5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	4	5	3	4	5	3	4	2	4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	4	5	3	5	5	2	4	3	4	5	5	3	4	4	4

Reg. Doc: 02491117
Reg. Exp: 02034076

SOLICITO: Realizar mi proyecto investigación en
"Gestión por Procesos" en la Unidad
de Gestión Educativa Local La Mar

Sr. director de la Unidad de Gestión Educativa Local – La Mar
Mg. Napoleón Fernando Canchanya Cárdenas

GÓBIERNO REGIONAL-AYACUCHO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD EJECUTORA EDUCACIÓN VRAE LA MAR
TRÁMITE DOCUMENTARIO

26 OCT. 2020

EG. N° 2491117 FOLIOS: 01 HORA: 4:37

XP N° 2034076 FIRMA: *ep*

Yo, **Hugo Luis Rumin Rondinel**, Identificado con **DNI N° 41519763**, con domicilio Legal en el Jr. Los Sauces Mz. "B" Lte.4A de la Asociación de Vivienda "Los Olivos" del Distrito de San Juan Bautista, Provincia Huamanga departamento de Ayacucho, y mi colega **Nade Medina Bellido**, Identificado con **DNI N° 47114338** con domicilio legal en a Asociación de Mecánicos del Distrito de Jesús Nazareno, ante usted con el debido respeto me presento y digo.

Que, siendo Bachiller en Administración y Sistemas de la "Universidad Peruana Los Andes" de Huancayo y teniendo la necesidad de realizar mi Proyecto de Investigación Titulado "**Gestión por Procesos**" para optar el Título Profesional Licenciado en Administración, recuro ante su distinguida autoridad a fin solicitar la autorización y que me brinde las facilidades del caso para la realización de mí proyecto de investigación en la entidad que usted dirige.

Por todo lo expuesto ruego a usted sr. director acceder mi solicitud por ser una necesidad.

Ayaçucho 23 de octubre del 2020

Atentamente,

Nade Medina Bellido
Bach. NADE MEDINA BELLIDO
DNI: 47114338

Hugo Luis Rumin Rondinel
Bach. HUGO LUIS RUMIN RONDINEL
DNI: 41519763



GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
 DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN – AYACUCHO
 UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL - LA MAR



“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”

San Miguel, 11 de Marzo del 2021.

OFICIO N° 086 - 2021 – GRA - DRE/DUEE – 307/VRAE – OPER – LM - SM.

SEÑOR : Bach. Hugo Luis RUMIN RONDINEL
 Domicilio: Jr. Los Sauces Mz. “B” Lte. 4ª. Asoc. De Vivienda “Los Olivos” - San Juan Bautista - Ayacucho.

PRESENTE:

ASUNTO : Autorización para la utilización de nombre de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Mar

REFERENCIA : EXP. N° 2491117-2034076 DEL 26/10/2020.

Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que; este despacho AUTORIZA utilizar el nombre y la información confidencial de la entidad, para el desarrollo del proyecto de investigación denominado "Gestión por Procesos", información que deberá ser utilizado solo para el desarrollo de su Tesis Profesional.

Es ocasión para expresarle las muestras de mi consideración y deferencia personal.

Atentamente,


 GOBIERNO REGIONAL AYACUCHO
 DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION
 UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA VRAE LA MAR
 Bach. Jorge Luis Castillo Cacerado
 JEFE PERSONAL

c.c.
 Archivo
 JRQA/J.Per.
 Ypm/Sec.

Anexo 07: Consentimiento informado

La presente investigación es conducida por Hugo Luis Rumín Rondinel y Nade Medina Bellido, de la Universidad Peruana Los Andes. La meta de este estudio es recoger información acerca del tema: Gestión por procesos de la Unidad de Gestión Educativa Local - La Mar, Ayacucho - 2020

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una encuesta. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas sus respuestas se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante el acto le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Hugo Luis Rumín Rondinel y Nade Medina Bellido. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es desarrollar un trabajo de investigación.

Me han indicado también que tendré que responder el cuestionario y preguntas en, lo cual tomará aproximadamente 15 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el trabajo de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a través del WasApp.

Firma.....

Nombre:

Fecha: Huancayo, 20 de mayo del 2020

Anexo 08: Aplicación del instrumento

































