

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA**

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**



TESIS:

**Gestión por procesos para mejorar la efectividad de la gestión en la Universidad
Nacional de San Cristóbal de Huamanga**

Para optar el grado académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTADO POR:

Bach. Elvis MAMANI BARRIENTOS

ASESOR:

Dr. Víctor Raúl RODRÍGUEZ HURTADO

AYACUCHO - PERÚ

2025

Índice

Índice	ii
Índice de tablas.....	iv
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	1
I. Revisión de literatura	5
1.1. Marco histórico	5
1.2. Marco referencial	9
1.3. Sistema teórico	14
1.4. Marco conceptual.....	40
1.4.1. La definición de los procesos organizacionales.....	40
1.4.2. Concepto de proceso.....	40
1.4.3. Efectividad.....	40
II. Materiales y métodos.....	41
2.1. Tipo y nivel de investigación	41
2.1.1. Tipo de investigación	41
2.1.2. Nivel de investigación	41
2.2. Población y muestra	41
2.2.1. Población.....	41
2.2.2. Muestra	42
2.3. Fuentes de información	43
2.3.1. Fuente primaria	43
2.3.2. Fuente secundaria	43
2.4. Diseño de investigación	43
2.5. Métodos de investigación	43
2.6. Técnicas e instrumentos	44
2.6.1. Técnicas	44
2.6.2. Instrumentos	44
2.7. Consideraciones a tener en cuenta en la interpretación de resultados	45
2.8. Criterios de validez y confiabilidad	45
2.8.1. Validez.....	45
2.8.2. Confiabilidad	46

2.9. Delimitación de la investigación	47
2.9.1. Delimitación espacial	47
2.9.2. Delimitación temporal	47
2.10. Procesamiento de información	47
III. Resultados	50
3.1. Resultados a nivel descriptivo	50
3.1.1. Planificación	51
3.1.2. Ejecución	52
3.1.3. Mejora continua	53
3.1.4. Gestión por procesos	54
3.1.5. Eficacia	55
3.1.6. Eficiencia	56
3.1.7. Efectividad	57
3.2. Resultados a nivel inferencial	58
3.2.1. Prueba de normalidad	58
3.2.2. Contrastación de hipótesis	59
IV. Discusión	64
V. Conclusiones	67
VI. Recomendaciones	68
Referencias bibliográficas	70
Anexos	76
Anexo 1. Matriz de consistencia	77
Anexo 2. Operacionalización de variables	78
Anexo 3. Cuestionario	79
Anexo 4. Validación de juicio de expertos	82
Anexo 5. Base de datos	86
Anexo 6. Base de datos (prueba piloto)	89
Anexo 7. Análisis de fiabilidad	90
Anexo 8. Prueba de normalidad	91
Anexo 9. Cuadro de personal administrativo	92

Índice de tablas

Tabla 1 Coeficiente r: interpretación	45
Tabla 2 Coeficiente de validación por juicio de expertos	45
Tabla 3 Muestra piloto estratificado	46
Tabla 4 Resultado de la prueba de confiabilidad de prueba piloto.....	46
Tabla 5 Resultado de la prueba de confiabilidad.....	50
Tabla 6 Distribución de datos según resultado de la dimensión planificación	51
Tabla 7 Distribución de datos según resultado de la dimensión ejecución	52
Tabla 8 Distribución de datos según resultado de la dimensión mejora continua.....	53
Tabla 9 Distribución de datos según resultado de la variable gestión por procesos.....	54
Tabla 10 Distribución de datos según resultado de la dimensión eficacia	55
Tabla 11 Distribución de datos según resultado de la dimensión eficiencia	56
Tabla 12 Distribución de datos según resultado de la variable efectividad.....	57
Tabla 13 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	58
Tabla 14 Gestión por procesos se relaciona con la efectividad	59
Tabla 15 La planificación se relaciona con la eficacia	60
Tabla 16 La ejecución de actividades se relaciona con la eficacia.....	61
Tabla 17 La mejora continua se relaciona con la eficiencia.....	62
Tabla 18 La planificación se relaciona con la eficiencia.....	63

Índice de figuras

Figura 1	Nueva cadena de valor de Daven-port.....	16
Figura 2	Cadena de valor de Porter	16
Figura 3	Implementación de la organización horizontal1 (Fases).....	17
Figura 4	Comparativa organización clásica y por procesos.....	17
Figura 5	Esquema de la Teoría de la Contingencia.....	18
Figura 6	Ámbito de gestión de la gerencia integral	18
Figura 7	Desarrollo estratégico de la organización	19
Figura 8	Estructura básica de un proceso productivo.....	20
Figura 9	Mapa de procesos por su alcance.....	22
Figura 10	Mapa de procesos por su naturaleza	23
Figura 11	Mapa de procesos por su naturaleza	23
Figura 12	Matriz de interacción de procesos.....	24
Figura 13	Esquema de entradas y salidas de los procesos	25
Figura 14	Procedimiento para diseño de procesos	26
Figura 15	Procedimientos para actividades.....	27
Figura 16	Indicadores de medición	30
Figura 17	Distribución de datos según resultado de la dimensión planificación.....	51
Figura 18	Distribución de datos según resultado de la dimensión ejecución	52
Figura 19	Distribución de datos según resultado de la dimensión mejora continua.....	53
Figura 20	Distribución de datos según resultado de la variable gestión por procesos..	54
Figura 21	Distribución de datos según resultado de la dimensión eficacia	55
Figura 22	Distribución de datos según resultado de la dimensión eficiencia.....	56
Figura 23	Distribución de datos según resultado e la variable efectividad	57

Resumen

presente estudio tiene como objetivo principal determinar en qué medida se relacionan la gestión de procesos y la eficacia de la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Se realizó considerando los niveles de investigación descriptivo y correlacional y con una muestra censal de 110 empleados. Se utilizó como instrumento un cuestionario tipo Likert, uno por cada variable, la variable gestión de procesos tuvo las siguientes dimensiones: planificación, ejecución y ejecución de procesos: planificación, ejecución, mejora continua; mientras para la variable efectividad en la gestión de la universidad: eficacia, eficiencia. Con un coeficiente de correlación coeficiente deTau_b de Kendall igual a 0,851 y un valor p de 0,000 ($p < 0,05$), los hallazgos mostraron una relación directa entre la gestión de procesos y la efectividad gerencial en la Universidad Nacional de San Cristóbal¹ de Huamanga. Esto sugiere que existe una fuerte correlación entre ambas variables , es decir , mejorar la gestión de procesos conducirá a una mejora en la efectividad o viceversa; También se encontró que la eficacia era directamente relacionadas , con un coeficiente de correlación de 0,834; la ejecución y la eficacia también estaban directamente relacionadas, con un coeficiente de correlación de 0,839; y la mejora continua y la eficiencia estaban directamente relacionadas, con un coeficiente de correlación de 0,821. 839; la mejora continua y la eficiencia también estaban directamente relacionadas, con un coeficiente de correlación de 0,821; y la planificación y la eficiencia estaban directamente relacionadas, con un coeficiente de correlación de 0,828.

Palabras claves: Gestión, efectividad, procesos, Universidad

Abstract

The main objective of this study is to determine to what extent process management and management effectiveness are related at the National University of San Cristobal de Huamanga. It was conducted considering the descriptive and correlational levels of research and with a census sample of 110 employees. A Likert-type questionnaire was used as an instrument, one for each variable, the process management variable had the following dimensions: planning, execution and execution of processes: in contrast, the continuous factors that determine how well a university is managed include efficiency and effectiveness. With a Kendall's Tau_b correlation coefficient coefficient of 0.851 and a p-value of 0.000 ($p < 0.05$), the findings showed a direct relationship between process management and managerial effectiveness at the National University of San Cristobal1 of Huamanga. This suggests that there is a strong correlation between both variables, i.e., improving process management will lead to an improvement in effectiveness or vice versa; effectiveness was also found to be directly related, with a correlation coefficient of 0.834; execution and effectiveness were also directly related, with a correlation coefficient of 0.839; and continuous improvement and efficiency were directly related, with a correlation coefficient of 0.821. 839; continuous improvement and efficiency were also directly related, with a correlation coefficient of 0.821; and planning and efficiency were directly related, with a correlation coefficient of 0.828.

Keywords: Management, Effectiveness, processes, University

Introducción

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-UNSCH, es una entidad de servicio académico que se encuentra ubicada en la provincia de Huamanga, Ayacucho, esta tiene como propósito la formación académica por excelencia, la investigación científica, así como la responsabilidad social universitaria a través de la proyección comunitaria en el área de su influencia. Para tal propósito está organizado por funciones, esto es, cuenta con una estructura clásica, organizado en niveles jerárquicos, las unidades administrativas de apoyo académico se encuentran estructurados de modo tradicional en tres niveles organizacionales; igualmente, las actividades académicas en Facultades, Departamentos Académicos, Escuelas Profesionales, Centros de Investigación y Producción de Bienes y Servicios. Los funcionarios están asignados según el ordenamiento laboral del sector público que, en promedio son más de 320 empleados y 500 docentes universitarios con diferentes regímenes de dedicación y condiciones laborales.

Entre los documentos técnicos que se utilizan en la administración pública para llevarlos a cabo se encuentran los estatutos, reglamentos específicos, Reglamentos de Organismos y Funciones (ROF), Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), planes estratégicos, operativos y presupuestos anuales. Aún no se han implementado el Manual de Perfiles de Puestos (MPP). Asimismo, el Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAP-P), el Presupuesto Analítico de Personal, que actualmente se encuentra en el Mapeo de Puestos. Todo esto describe que la universidad sigue el paradigma burocrático de Max Weber y es una organización clásica.

Los requisitos en realidad impiden que el modelo demuestre a las comunidades académicas, a las organizaciones externas y a la colectividad en general que se han cumplido sus objetivos y metas. Además, según mencionado anteriormente requiere entender de manera clara la importancia de definir los procedimientos para la rapidez y los resultados de excelentes servicios, y reconocer las relaciones desde un punto de vista de gestión por procesos, considerándolo como un pilar fundamental para la realización de la investigación.

El promedio anual de ejecución presupuestaria de la universidad es del 75% y los objetivos logrados no generan valor público para la comunidad universitaria UNSCH,

necesitando recursos extra a lo estimado; las ejecuciones presupuestarias se ajustan a los planos operativos planificados con antelación.

Las compras de productos y servicios, junto con el mantenimiento, funcionan con excesivos procesos burocráticos, supervisión en cada operación y/o procedimientos, comprobaciones, demoras y se asumen gastos innecesarios. El Sistema de Gestión Administrativa - SIGA no funciona y, además, no coopera eficientemente en la planificación de necesidades.

Para optimizar la administración universitaria; se requiere mejorar la utilización de los instrumentos y procesos administrativos de la institución con el fin de alcanzar el crecimiento y el bienestar de la población, en vez de adherirse a un modelo saturado y anticuado. Pese a las iniciativas, la administración del turno no consigue optimizar sus propias planificaciones en su momento oportuno.

Por consiguiente, se pone seriamente en duda la eficacia institucional; Los siguientes además, se han detectado los síntomas o consecuencias: la Universidad no lleva a cabo de manera apropiada sus tareas académico-administrativas para alcanzar sus objetivos, metas y misión institucional; Todo esto representa una atención de mejora en la administración para la eficacia de la entidad, no se efectúa una correcta asignación de sus trabajadores, materiales, activos financieros y tampoco se obtiene un beneficio social de estos; esto evidencia una falta de eficacia en sus operaciones; lo que indica una falta de eficiencia en sus operaciones. De acuerdo con lo anterior, se ha establecido que solo han alcanzado el 83% de sus objetivos en el último quinquenio y en términos de metas, solo han conseguido el 75% del presupuesto institucional se ha ejecutado en los últimos tiempos. Todos estos hechos han afectado la eficiencia institucional y también se han encontrado fallas en los procesos operativos, administrativos, financieros y de control interno que obstaculizan la consecución de los planes de la institución.

Los sucesos o circunstancias derivadas de la presencia de los síntomas previamente mencionados se fundamentan en las siguientes premisas; el modelo de administración por funciones, modelo convencional, no está sujeto al cambio económico, por lo que no fomenta la eficiencia y eficacia, así como transparencia en la gestión; aplicación desarticulada de las operaciones administrativas, procedimientos excesivos sin coordinación que obstaculicen la realización de las acciones, metas y misión institucional universitaria; una planificación

insuficiente de las actividades, desorganización, falta de seguridad en la toma de decisiones, y desajuste de las actividades; y, finalmente, falta de inspección interno eficaz que promueva la eficacia en la organización.

Por el contrario, las circunstancias esto podría aparecer si los indicios previamente mencionados continúan presentándose con esta problemática, en cada período, no se pueden alcanzar los objetivos, metas o misión asignada. Esta institución académica no practica, ni exhibe una economía circular, además de la eficiencia y efectividad institucional. La organización, no se beneficia de los recursos y cualidades internas (fortalezas y oportunidades) que le facilitan la realización de las acciones, metas y misión institucional universitaria, que son factores concluyentes en el contexto modernización y optimización de la eficacia institucional.

Dada la descripción del trabajo de investigación se quedó planteado la problemática general en los términos siguientes premisas ¿En qué medida la gestión por procesos se relaciona con la efectividad en la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?, asimismo continua la descripción de los problemas específicos: a) ¿En qué medida la planificación se relaciona con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?, b) ¿En qué medida la ejecución se relaciona con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?, c) ¿En qué medida la mejora continua se relaciona con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?, d) ¿Cómo la planificación se relaciona con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?

La gestión por procesos, tanto como variable como teoría, logra ser sistematizada, lo que se logra a través de sus dimensiones, tales como la planificación, implementación y mejora constante. Además, el concepto de efectividad se fundamenta en las dimensiones de eficacia y eficiencia. Estos se abordan utilizando la metodología científica, apostando especial atención en los resultados ya que se fundamentan en la información primaria.

Descrito anteriormente los problemas de esta investigación, a continuación se detalla el objetivo general en el siguiente detalle: Analizar en qué medida la gestión por procesos se relaciona con la efectividad en la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, igualmente, los objetivos específicos: a) Determinar en qué medida la planificación se relaciona con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de

Huamanga, b) Determinar en qué medida la Ejecución se relaciona con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, c) Determinar en qué medida la mejora continua se relaciona con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, d) Conocer cómo la planificación se relaciona con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

En esa línea de propósitos, se plantea la hipótesis general en los siguientes términos: gestión por procesos se relaciona directamente con la efectividad en la administración de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, seguida de las hipótesis específicas: a) la planificación se relaciona directamente con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, b) la Ejecución se relaciona directamente con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, c) la mejora continua se relaciona directamente con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, d) la planificación se relaciona directamente con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Los alcances de la investigación en desarrollos que consideran desde el análisis de situaciones actuales hasta la identificación de procesos académico-administrativos relevantes, y las caracterizaciones correspondientes a los procesos de apoyo y estratégicos, todo lo cual posibilita generar expectativas para su potencial implementación en la gestión universitaria. Delimitación temporal está comprendido en el año 2023. El ámbito de la investigación es la sede de la UNSCH en la delimitación espacial, dado que fue el periodo en que se empleó el instrumento de investigación, ubicada en la ciudad de Huamanga, Ayacucho. De igual forma, se realizarán eventos de orientación en las numerosas instalaciones descentralizadas de la Universidad y centros de investigación académico-administrativas.

La investigación se organiza en el siguiendo una orden. La primera sección analiza estudio literaria, seguido la revisión de la definición de materiales y métodos, los resultados y finalmente la discusión, conclusiones y recomendaciones.

I. Revisión de literatura

1.1. Marco histórico

Gestión por procesos es un campo relativamente reciente en Perú, enmarcado en el marco de la gestión estratégica de las organizaciones. La mayoría de las compañías, en su mayoría, las estructuras departamentales son utilizadas por micro, pequeñas y medianas empresas y sus sistemas laborales son agrupaciones de funciones que dependen verticalmente, especialmente en la administración del gobierno.

Una mínima proporción de las compañías estructuradas por procesos conservan diseños de administración parecidos o equivalentes, dado las organizaciones, destrezas y métodos que se implementan, suelen depender en gran medida de sus situaciones específicas e incluso del punto de vista y capacitación de sus dueños, directivos y asesores. Así pues, tiene sentido pensar en lo crucial que es gestionar los procesos haciendo hincapié en el desarrollo continuo mediante la puesta en marcha de un enfoque tradicional, metódico e integral.

El instrumento más conocido y utilizado en estos tiempos es el ciclo Deming para tal fin, sin embargo, en numerosas organizaciones no se percibe claramente cómo conectar el nacimiento del fundamento textual de cada fase del ciclo junto con los pasos necesarios para llevarla a cabo en la vida real. dado este contexto donde se ajusta la metodología. En nuestro país todavía es limitado, ni siquiera se puede acceder a información recopilada y organizada. Es necesaria una guía con suficiente base conceptual, actualizada con el conocimiento más reciente información disponible sobre el tema en nuestro medio, auténtico uso de materiales de sostén el resultado de un riguroso proceso de estudio y aprendizaje documental, que abarca diversos campos de especialización. En ninguna situación, la mutación de una estructura departamental a una basada en procesos es sencilla o veloz. Muchas instituciones-empresas tradicionales que han alcanzado un alto nivel de reconocimiento social pueden tener importantes obstáculos en su búsqueda, que el éxito competitivo y financiero alcanzado puede contribuir a paliar.

En el siglo XXI, los retos más relevantes a los que muchas instituciones-empresas deben afrontar de: mantenga su competitividad y expandirse. Ser competitivo es inevitablemente el requisito más importante para crecer, sin embargo, lograr la

competitividad es esencial fabricar y comercializar de una forma superior a la de la competencia.

Una producción y ventas destacadas requieren cumplir y superar los exigentes estándares del mercado. Alcanzar este objetivo, las expectativas y necesidades de los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a artículos (bienes y servicios) organizativos paulatinamente escritos.

Sin embargo, una entidad productiva no solo se centra en la producción y las ventas, existen también otras funciones que poseen una-importancia parecida o más significativa para el futuro de la empresa. La necesidad de un desarrollo continuo y sostenido es mayor cuando se trata de gestionar con precisión áreas como personal, compras, diseño, ingeniería, finanzas, informática, tecnología y comunicaciones, entre otras.

La calidad es la idea macro que respalda todo la institución-empresa realiza y proporciona. La calidad debe ser el principio rector tanto en la filosofía como en la práctica de todas las acciones en la vida corporativa, gubernamental y personal de todos sus integrantes. En su mayor parte las institución-empresa debe asegurarse de que todas sus decisiones y acciones son del máximo calibre con el fin de producir, comercializar y brindar un servicio cada vez superior, superior a los demás, y lograr competitividad y expansión.

Es innegable que el producto es el enlace entre las cualidades y atributos del producto, que a su vez dependen de cómo se ha fabricado o suministrado, son la base única y directa de su calidad. Pero las cualidades del producto vienen determinadas única e inmediatamente por sus características y atributos, que a su vez dependen de cómo se ha fabricado o suministrado. En otras palabras, La calidad del producto está directamente relacionada con la calidad del proceso de refabricación; solo se puede producir un producto de alta calidad mediante una técnica de excelencia superior.

Mayor parte las organizaciones internacionales de primer nivel se basan en procesos de excelencia. 9001:2008, la norma ISO subraya lograr la satisfacción del cliente y el valor público en la gestión pública, es crucial que un sistema de gestión de la calidad mantenga una reorientación centrada en los procesos.

En síntesis, un procedimiento superior produce un producto final superior (tangible o intangible) un producto de alta calidad determina altos niveles de productividad y

competitividad; altos niveles de productividad y competitividad conducen a altos índices de rentabilidad y crecimiento; y altos índices de rentabilidad y crecimiento dan lugar a organizaciones de categoría universal. Constituye un argumento convincente para invertir tiempo y capitales adecuados a la administración por procesos y a la realización de este estudio, que se espera favorezca la mejora de la calidad de vida de todos los participantes.

Una visión general de las organizaciones del siglo XXI

En lo que ha pasado el actual siglo, se han identificado los siguientes factores clave que influyen de manera determinante en la vida de las organizaciones:

Nuevos conceptos: la innovación, la economía abierta, los ciclos de vida cortos, la sensación de exclusividad y la educación generalizada,

Nuevos mercados: caracterizados por una mayor oferta, mayores exigencias, el poder de los clientes y la globalización,

Fuentes de ventajas competitivas: el aprendizaje organizacional, la innovación y la capacidad de acción,

Nuevo paradigma fundamental: ofrecer productos de la más alta calidad, con las mejores prestaciones y precios competitivos,

Objetivo estratégico supremo: exceder las expectativas del cliente con el máximo valor agregado posible, y,

Gestión por Procesos: soporte de las ventajas competitivas y origen de la satisfacción y lealtad de los clientes.

Gestión por procesos

En términos prácticos, gestión por procesos representa un modelo estructural y operativo de administración de empresas, utilizado con el objetivo de superar las expectativas del cliente y su lealtad, así como su recomendación y/o sugerencia. Se fundamenta en la correcta transformación de las necesidades y expectativas de estas en propiedades del producto, mediante la implementación de trabajo colaborativo y tácticas de mejora constante en la serie de procesos interconectados de la cadena de valor.

Además, es un conjunto de conocimientos con herramientas e ideas específicas que apoyan la gestión global de la calidad de la empresa equilibrando las necesidades del cliente con los objetivos y recomendaciones de la organización.

Competencia, calidad, productividad y procedimientos en relación con los demás

Es inmaterial hoy en día el requisito más crucial para superar sus expectativas de una mejor manera que los competidores es la capacidad de maximizar el valor creado para los clientes y otras partes interesadas (calidad) mediante el uso de los recursos de los empleados para maximizar la productividad (competitividad).

Además de aceptar que la eficacia de una organización se debe atribuir a sus procesos, podemos declarar sin división que la esencia de la competitividad corporativa radica en una administración estratégica eficiente adecuada fundamentada en procesos.

Metodología orientada al proceso

Organizar la empresa como un sistema de procesos, definir estos procesos, identificar sus interconexiones y controlarlos forman parte del enfoque basado en procesos.

Según Norma ISO 9001:2008, menciona en su contenido bajo el epígrafe «Enfoque del proceso», “...fomenta la adopción de una metodología basada en procesos en la creación, puesta en marcha y mejora de la eficacia de una estrategia de gestión de la calidad, destinada a satisfacer mejor a los clientes atendiendo a sus demandas.”

En la misma Norma se indica que “Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción”. Y que, “Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas”.

Teoría de la contingencia y gestión integral

Entre otros muchos modelos modernos de gestión empresarial, la teoría de la contingencia (Bittel I., 1998) formula una propuesta de sistema abierto que propone, entre otras, las siguientes condicionantes:

La entidad necesita ajustarse a las variaciones ambientales, administrando sus elementos de producción con versatilidad.

es necesario que opere con una estructura sistémica, fundamentada en procesos y esquemas de administración creados a partir de una planificación estratégica y táctica formal, así como de estrategias emergentes y pensamiento lateral. Además, debe fomentar la capacidad de actuar y pro-actividad, transformando su paradigma de jerarquía y control, haciendo una orientación, hacia los procesos y el cliente. De acuerdo con esta teoría de negocios, se pueden organizar las interacciones tanto internas como externas, tal como se ilustra en la figura 5.

En cambio, hoy en día, el concepto de la gerencia general está experimentando transformaciones importantes, adaptándose a las nuevas demandas sociales y de mercado, hacia lo que se comienza a llamar la *gerencia integral*, para asumir la administración integral de la organización, definida por un conjunto de macro responsabilidades, representadas en la figura 6.

1.2. Marco referencial

De orden internacional

De acuerdo a Japa (2018) en la tesis: *“Diseño un sistema de gestión de procesos para elevar el estándar administrativo en el negocio de distribución Lubriferr Santo Domingo, periodo 2018”*, tiene como propósito principal, maximizar el nivel de excelencia administrativa de la «Distribuidora Lubriferr» de Santo Domingo, mediante la creación de un sistema de administración basado en procesos. Esta investigación es de naturaleza aplicativa-cuantitativa, con un nivel de investigación descriptiva bajo un diseño no experimental, y llega a la conclusión siguiente: Actualmente, la Distribuidora "Lubriferr", enfrenta dificultades vinculadas a atributo administrativa, determinada por los factores expuestos en la introducción de este estudio y que propiciaron el avance del estudio, tales como: La falta de cumplimiento de tareas, la contratación inadecuada de personal, la incomunicación entre las áreas, así como la calidad administrativa está directamente relacionada con la distancia entre zonas y la falta de un plan de organización jerárquica, los cuales se resuelven mediante una conversación con el gerente de la compañía. en análisis. El desarrollo del capítulo teórico implicó respaldar de forma científica y teórica cada uno de los temas y subtemas del proyecto de investigación. La sección metodológica fue de gran relevancia pues mediante ella y la utilización de diversos tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación se pudo confirmar los problemas identificados en la empresa y, a su vez, proporcionar la viabilidad para el avance de la investigación planteada. Un ofrecimiento de técnicas de administración por procesos hacia la "Distribuidora Lubriferr", incluye elementos técnicos extraídos del modelo del escritor Enrique Benjamín Franklin, el cual, al ser reproducido y ajustado a las demandas de la compañía, ayudará significativamente a solucionar de forma radical los problemas de la organización.

Muñoz (2018) en la tesis: *“creación del sistema de gestión de procesos de una empresa de servicios de ingeniería y construcción centrada en la industria. El caso de la empresa CDM S.A.”*, la misión de establecer una guía hacia la administración dada una pequeña empresa con sede en la ciudad de Quito, así como el perfeccionamiento organizacional que necesita dicha empresa. Se utilizaron métodos como la entrevista, la encuesta e incluso la observación para recolectar la información necesaria para comprender la situación presente de la empresa, además de las necesidades que deben tener en cuenta en el diseño propuesto. Dado los instrumentos aplicados, La organización necesita perfeccionar

su estructura interna, ya que ha experimentado un crecimiento gradual desde sus comienzos, no solo en su clientela, sino también en su personal y en la provisión de servicios. Este incremento en la magnitud del oficio agravó la exigencia de implementar una técnica de administración ello facilitará seguir prestando servicios de alta calidad y, por ende, mantener su competitividad en el mercado. Se identificaron los procesos generadores de valor y los que debían apoyarlos directamente, incluidos los procesos de suministro y comerciales, así como los estratégicos y de apoyo, para poner en práctica la propuesta. A partir de estos procedimientos se creó el esquema de funcionamiento del sistema, teniendo en cuenta la idea de mejora continua. Los procedimientos han sido descritos en profundidad, junto con sus componentes principales, incluyendo documentación, políticas e indicadores de gestión que permitirán medir el desempeño de las acciones.

De orden nacional

Vilchez (2020) en la tesis: “*Gestión por procesos para fortalecer la efectividad del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C Piura 2019*” tiene como propósito principal, Establecer la administración basada en procesos para potenciar la eficacia del departamento administrativo de Megamarcas SAC. Con este fin, se examine la planificación, la ejecución, las pruebas y la mejora continua a medida que codifica el mapa de procesos. Este estudio es descriptivo, basado en datos y características de los empleados, y no experimental porque no manipuló las dos variables de eficacia y gestión de procesos. Trabajamos de forma independiente, entrevistamos al jefe y encuestamos a treinta miembros del personal administrativo. Los resultados mostraron que los empleados creen que están a cargo de su trabajo, que la planificación se hace con regularidad, que la organización no tiene un manual de procedimientos, lo que dificulta la integración de las nuevas contrataciones, y que los trabajadores con frecuencia no entienden cómo se completan las tareas, lo que dificulta otras áreas. Los objetivos de la organización se ven obstaculizados por la falta de auditorías internas y de formación, aunque asuman más responsabilidades y procedimientos, y cualquier incumplimiento puede retrasar las demás fases del proceso. Concluyendo que la administración por procesos ayudará a normalizar los procesos documentados, llevándolos a cabo de manera homogénea por los empleados, vigilando las acciones para optimizar los procesos, colaborando con esfuerzo colectivo, y que la aplicación de nuevas técnicas y materiales acelerarán los procesos y reducirán las faltas. La aprobación de mejoras propuestas de los empleados contribuye a la formación de empleados

dedicados y competitivos que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa Megamarcas SAC.

Ponce & Pujay (2021) tesis: “*Corporación Educativa Calicanto E.I.R.L., Huánuco 2021, tendrá mayor eficiencia administrativa gracias a un diseño de gestión por procesos*”, tiene como propósito principal, Para optimizar la eficiencia administrativa de la empresa Corporación Educativa Calicanto EIRL, se llevó a cabo una investigación aplicada, de carácter explicativo, tiene una duración longitudinal y un diseño más bien experimental. Mientras que el otro grupo estaba formado por todos los procesos de la empresa, la población estaba formada por usuarios externos (padres de familia); para el estudio se seleccionaron 148 consumidores por conveniencia y todos los procedimientos administrativos. Para recopilar los datos se utilizaron los métodos de encuesta, entrevista y observación. La observación y la entrevista se utilizaron para el diagnóstico, diseño y rediseño de los procesos, mientras que la encuesta mediante el cuestionario se utilizó para evaluar la satisfacción de los usuarios externos en relación con la atención, Este instrumento contiene indicadores de escala ordinal-cualitativa, fue avalado por el criterio de especialistas expertos en el campo de estudio; la confiabilidad, basada en el alfa de Cronbach, desarrolló un alto nivel de aceptabilidad con 0.80. A questionnaire was employed as a pre-assessment to learn about the users' perceptions during the diagnosis development process. The average score was 2.81, which showed that the users were uninterested in the interview. After the processes were redesigned and redesigned, the components of the DAP Diagram, Process Map, Flow Chart, and Characterization Sheets were created. A phased implementation was then conducted, during which the operational efficiency was increased and an improvement of 60.96% in the missionary processes and 109.9% in the support processes was recorded. Además, para confirmar esta respuesta con los usuarios, se realizó una evaluación de la satisfacción posterior a la evaluación, obteniéndose una media de 3,8, lo que indica satisfacción con la reorganización de los procesos. Se utilizó la prueba t de Student1 con un nivel de confianza del 95% en la prueba de hipótesis para comparar la mejora en la satisfacción antes y después de la evaluación. Se desarrolló una p menor a 0.05, lo que indica una diferencia considerable entre los datos pre y post; con base en estos resultados, se descartó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación, es decir, «La gestión por procesos mejora la eficiencia administrativa de la empresa Corporación Educativa Calicanto E.I.R.L». es decir, que Las solicitudes, los registros, el suministro de material y otros indicadores reciben mucha más atención gracias al sistema de gestión por procesos. El

método de ingeniería conocido como «gestión por procesos» facilita la reestructuración de una empresa teniendo en cuenta la eficacia de sus operaciones internas para lograr una alta calidad, rentabilidad y productividad. Se recomienda que la empresa siga mejorando continuamente para mantener la calidad del servicio administrativo.

Aranda (2018) en la tesis maestría: *“Utilizar la gestión por procesos para aumentar la productividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales del Minagri.”*, fija como objetivo general, a través de la identificación de sus procesos de nivel-0, como soporte para alcanzar sus objetivos institucionales, a través de la identificación de su proceso de nivel-0, como soporte para alcanzar sus objetivos institucionales, dado que la implementación de proces management puede ayudar a mejorar la distribución de bienes y servicios a la meta pública; lo que permite alcanzar la siguiente conclusión: "la investigación de MINAGRI se llevó a cabo con el objetivo de implementar procesamiento, concluyendo que es una organización de funcionalidad, cuyos órganos de línea operan de forma autónoma, realizando repeticiones de funciones, sin coordinación, y en la que algunos de sus empleados muestran resistencia a la implementación de nuevas modalidades de trabajo.

De la Cruz (2018) en la tesis maestría *“Administración de procesos portatiles para incrementar la eficiencia en la unidad de gestión social del programa nacional de vivienda rural, 2018”* establece como meta principal, utilizar la administración de procesos portatiles para elaborar una propuesta de optimización en la eficiencia de la Unidad de Gestión Social del PNVR del MVCS. Para alcanzar el siguiente resultado: A través de la implementación de la gestión por procesos, hizo una propuesta de mejora que conlleva la creación de un plan de intervenciones, un plan de costos proyectados anuales, así como la puesta en marcha y mejora del sistema de información SIS_BENEF, la contratación de personal a costo total y la capacitación del recurso humano contratado, lo que mostraría una disminución en los tiempos de llenado de formularios en campo (8 días) y un incremento en el tiempo para la recopilación de datos al SIS_BENEF (gabinete), lo que disminuiría faltas de naturaleza y lograría eficacia en el técnica; Además, se economizaría en costos promedio estimado de S/ 51 240,00 soles durante el segundo semestre.

Chanduvi (2016) en la tesis *“Manejo de procedimientos para incrementar la eficiencia y eficacia en una UGEL”*, El principal objetivo es implementar la administración de procesos con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia en una UGEL.” (p. 04). El presente estudio de naturaleza aplicativa–cuantitativa, con un nivel de investigación

descriptivo con un diseño no experimental¹, y arriba a la siguiente conclusión: El modelo de gestión de procesos utilizado en este estudio de investigación posibilita la obtención de resultados concretos, como la optimización de resultados y eficiencias, demostrados en la reducción del 63.89 % y el aumento de hasta 4 veces las unidades procesadas diariamente.

Pomatanta (2020) en la tesis “*Modelo de administración de procesos como iniciativa para incrementar las eficacias en la misión de la UGEL Pacasmayo, 2020*”, contempla el propósito es sugerir un modelo de administración por procesos para potenciar la eficiencia de la gestión de la UGEL-Pacasmayo se fundamentó en la técnicas para la aplicación de la administración por procesos en entidades de la administración pública, presentada en el D.S. N° 04-2013-PCM y divulgada por la Secretaría de Gestión-Pública; los procesos operativos realizados por la UGEL Pacasmayo fueron tomados como muestra, y se realizó un diagnóstico inicial que mostró que la institución realiza 14 procesos de nivel 0 y 37 procesos de nivel-1, de naturaleza no experimental y aplicada. Luego se llegó a la siguiente conclusión: se consiguió sugerir un modelo de administración basada en procesos para potenciar la eficiencia en la administración de la UGEL Pacasmayo, 2020, Así, el objetivo es superar las carencias en la administración interna y optimizar el ambiente de trabajo de la institución, mediante un trabajo en equipo que brinde importe al consumidor, tanto externo como interno, y fomente la colaboración en conjunto.

En lo que respecta a los procesos y la eficiencia de la gestión de la UGEL Pacasmayo, la institución implementa 14 procesos nivel-0 y 37 procesos nivel 1; dentro de los procesos nivel-0 se incluyen 4 procesos-estratégicos, 3 procesos-operativos y 7 técnicas de soporte; mientras que en los procesos de nivel-1 incluyen 9 procesos estratégicos, 8 procesos operativos y 20 procesos de soporte; y en estos procesos, también se establece el enfoque estratégico de la UGEL Pacasmayo, su organización funcional actual y la proporción de empleos disponibles en la establecimiento. Además, se determinó la variable ganancia en sus indicadores, con el índice de desempeño de metas estratégicas del 0.00% y el índice de cumplimiento de metas estratégicas del 44.44%

1.3. Sistema teórico

La organización horizontal

Las entidades han experimentado una evolución horizontal, podríamos definirla como natural, funcionando desde la disposición vertical tradicional. La organización horizontal es el esquema funcional y organizado de administración de las zonas laterales, que se utiliza con mayor frecuencia en las compañías de la época XXI. Dada la característica más relevante de reemplazar la tradicional gestiones funcionales o departamentales para una gestión sistémica fundamentada en procesos o habilidades, substituyendo el célebre organigrama verticales por uno horizontal y plano de forma.

Puesta en marcha de la organización-horizontal implica procedimientos rigurosos requiriéndose un liderazgo compartido, colaboración en unidad y dedicación conjunta. Sin embargo, no se puede establecer una organización puramente horizontal, teniendo en cuenta que las empresas más destacadas y el cliente no siempre se alinean con sus metas; En términos prácticos, la compañía requiere una organización funcional para llevar a cabo la gestión, mientras que el cliente elige una organización fundamentada en procesos, con el fin de optimizar su satisfacción.

Fundamentos de la organización a nivel horizontal

Mediante el estudio conceptual y empírico de la organización horizontal, se pueden establecer los siguientes principios que respaldan su estructura y operación:

- La organización del trabajo por procesos,
- La designación de dueños de procesos,
- La conformación y activación de equipos de trabajo,
- La reducción y simplificación de la escala jerárquica,
- La capacitación y facultación de los colaboradores,
- La promoción de la polifuncionalidad, la creatividad y la flexibilidad operativa,
- La institucionalización de los métodos de trabajo,
- El énfasis en el valor agregado,
- La aplicación de objetivos de desempeño e indicadores de gestión,
- El involucramiento de clientes y proveedores,
- La cultura de mejoramiento continuo, y,

La retroalimentación para la mejora.

Fases de la conformación de la organización horizontal.

Tomando como base la propuesta de Frank Ostroff (1999), se puede identificar tres fases en el proceso de constitución de una organización horizontal:

La fase de planeación para el cambio, que contempla la siguiente secuencia de actividades. Establecimiento del direccionamiento estratégico, esto es, la declaratoria de los valores estratégicos, la misión, la visión y la estrategia corporativa y los objetivos estratégicos.

Definición de productos, como propuestas de valor y, construcción de la cadena de valor, según el enfoque de Thomas Davenport (Figura 1), derivada de la estrategia corporativa y fundamento de la estructura organizacional horizontal, representada por un organigrama plano. La cadena de valor propuesta por Michael Porter (Figura 2) podría emplearse como una desagregación del esquema de Davenport.

La fase de ejecución, que se refiere al rediseño de la organización, con las siguientes actividades:

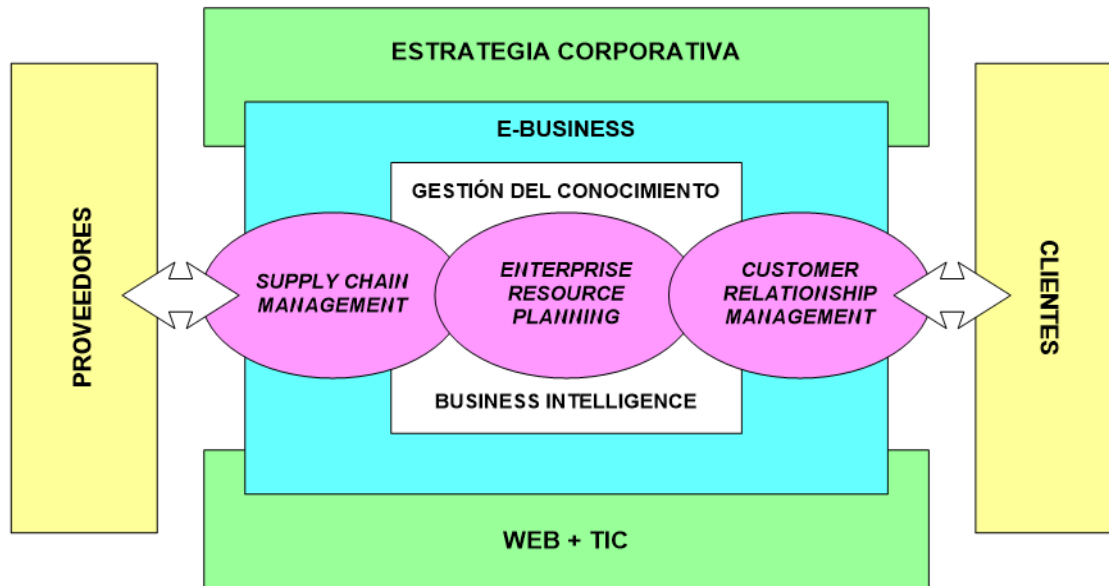
Definición de los procesos,
Designación de los dueños de los procesos,
Conformación de los equipos de trabajo,
Involucramiento de clientes y proveedores en los procesos, y,
Retroalimentación para corrección y prevención de fallos.

La fase de implantación del cambio, que se fundamenta en la generación del compromiso de los involucrados y requiere de las siguientes actividades:

Cualificación y facultación a los colaboradores,
Suministro de tecnología de la información para el desempeño de procesos,
Promoción del desarrollo de múltiples habilidades del personal,
Trabajo en equipo,
Aplicación de indicadores de gestión, e,
Implantación del mejoramiento continuo.

Figura 1

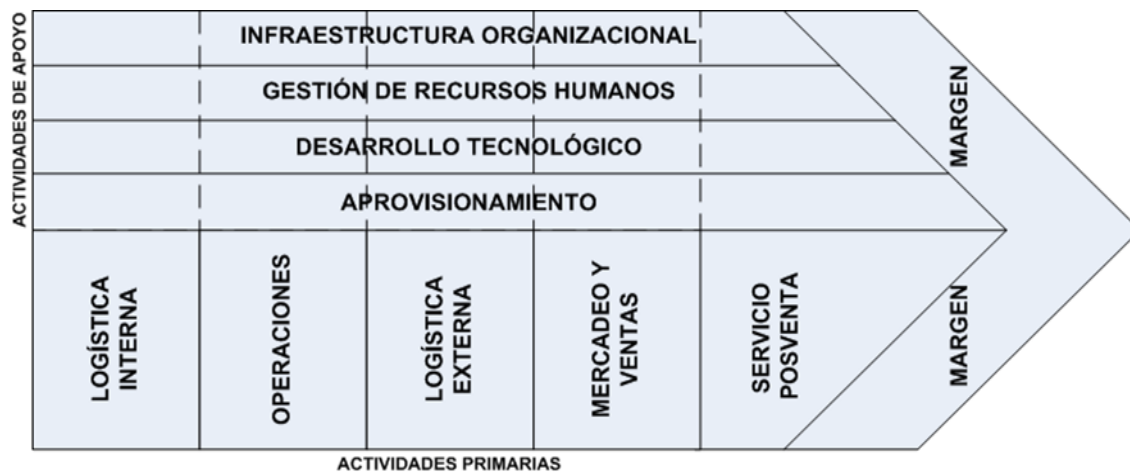
Nueva cadena de valor de Davenport



Nota. Adecuado de Davenport T., (2002)

Figura 2

Cadena de valor de Porter

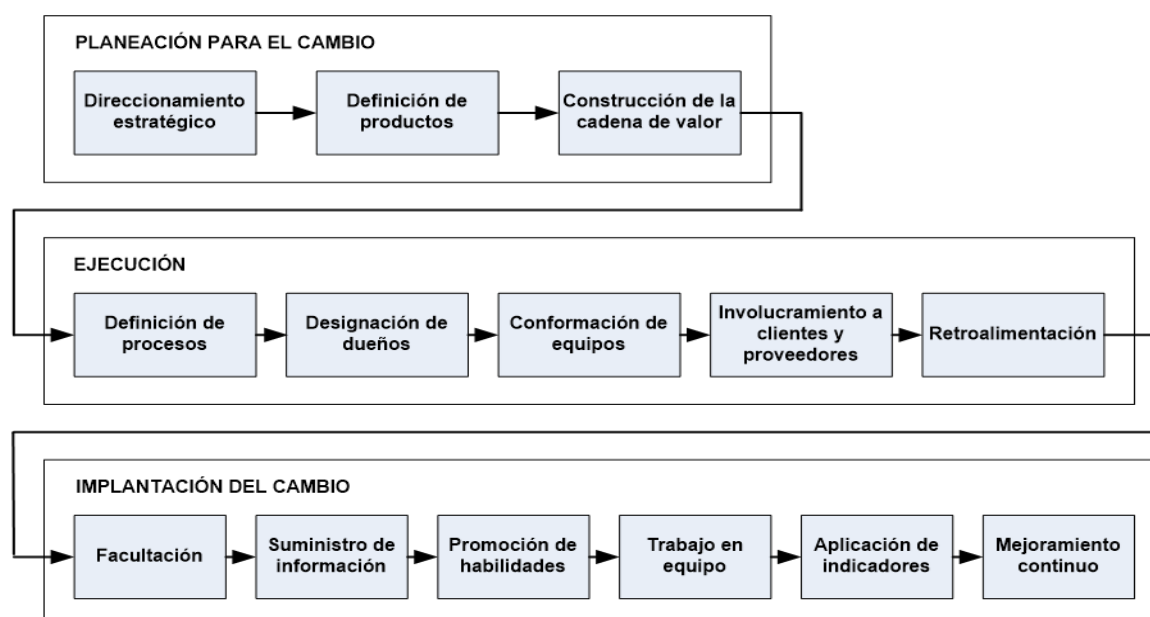


Nota. Segun de M. Porter Michael, (1985)

Las tres fases de la implantación de la organización horizontal, sugeridas por F. Ostrofft, se muestran en la figura 3

Figura 3

Implementación de la organización horizontal (Fases)



Nota. Según de Ostroff Frank., (1999)

Perspectivas que difieren entre las organizaciones verticales y horizontales. Las características únicas de los procesos en la organización horizontal contemporánea los diferencian de la organización tradicional basada en departamentos. Estas variaciones se recogen en el siguiente cuadro.

Figura 4

Comparativa organización clásica y por procesos

ASPECTOS	ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS
Unidad funcional	Función	Proceso
Unidad organizativa	Personal del departamento	Equipo de proceso
Naturaleza del trabajo	Limitada, sólo lo que a mí me corresponde	Amplia, todos ayudamos a realizarlo
Estructura del trabajo	Manual de funciones	Manual de competencias
Mediciones	De ejecución, locales	De resultados, globales
Compensación	Incentivo individual basado en la actividad	Incentivo grupal basado en resultados
Enfoque	Al jefe	Al cliente
Resultados	Cumplimiento	Satisfacción del cliente
Rol del gerente	Supervisar	Liderar, facilitar
Figura clave del proceso	Ejecutivo departamental	Dueño del proceso
Cultura	De rivalidad	De cooperación
Estrategia	Encontrar al culpable, castigar	Encontrar la causa, mejorar

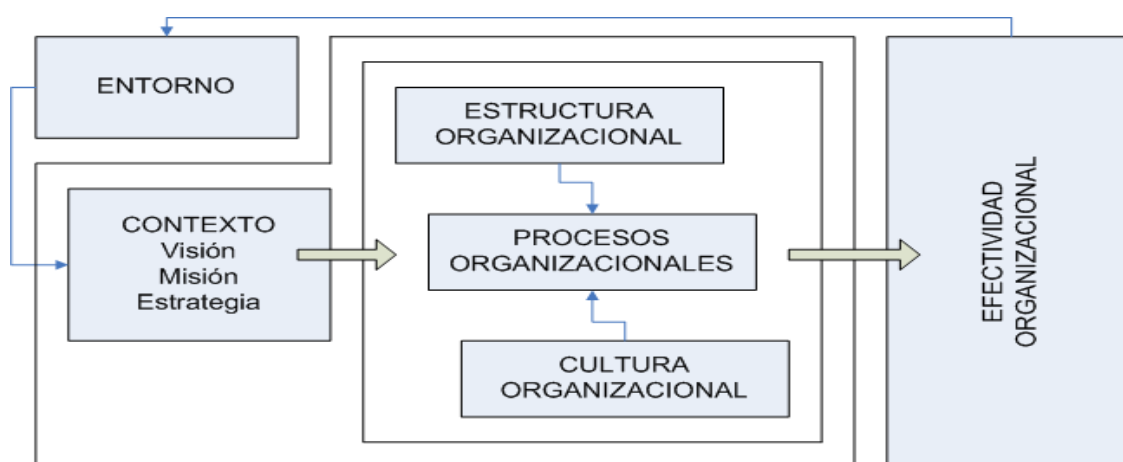
Nota. Adaptado de Hammer Michael, (2002)

Crecimiento estratégico de la empresa

José Antonio Pérez (2010) define el desarrollo estratégico como el objetivo de crecimiento y competitividad de la empresa, se apoya esencialmente en una estructura y operación basada en procesos. Además de lo que él denomina sistematización de la gestión -que podemos entender como la aplicación de la gestión por procesos, también se refiere a lo que él denomina consolidación de la gestión y mejora continua, que podemos considerar gestión por procesos.

Figura 5

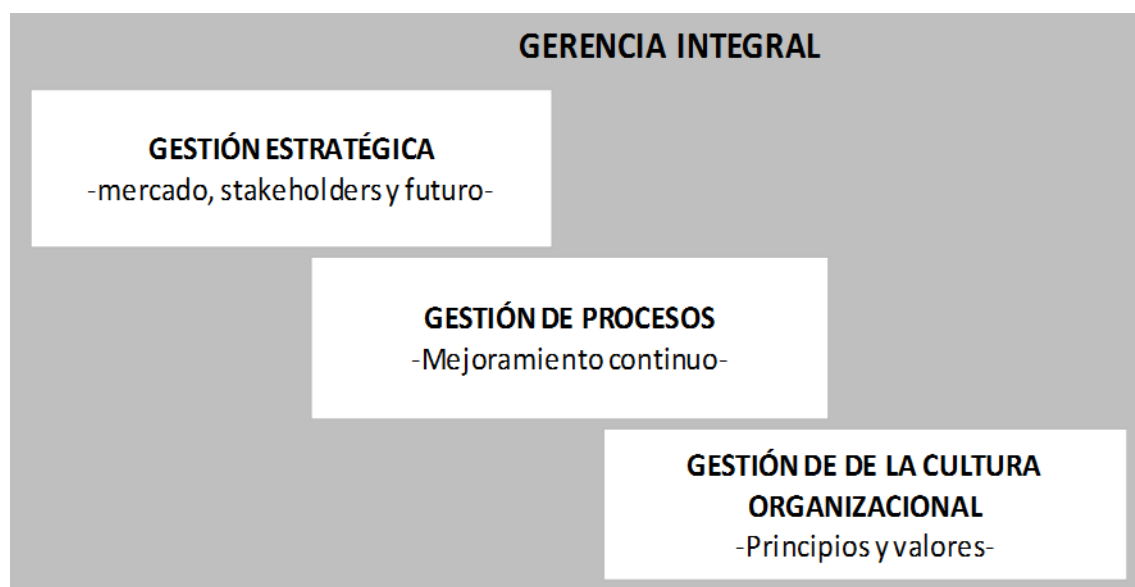
Esquema de la Teoría de la Contingencia



Nota. Adecuado de Bittel I., (1998)

Figura 6

Ámbito de gestión de la gerencia integra1

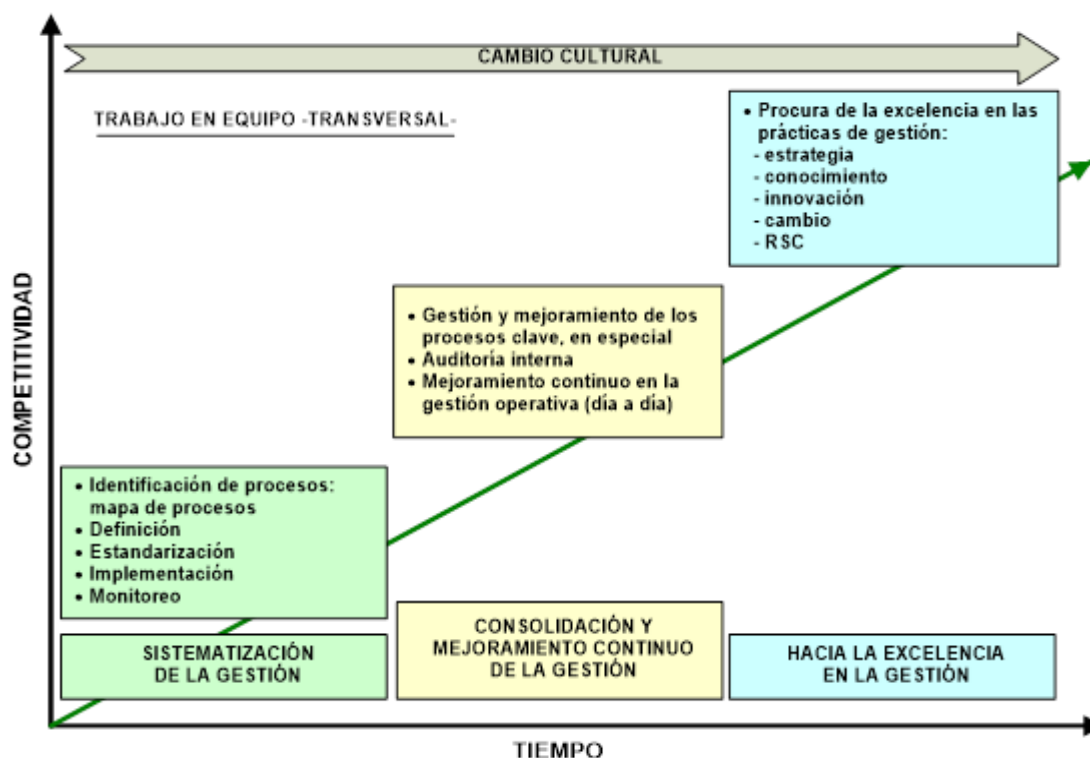


Nota. Extraído de José Antonio Pérez (2010)

La figura 7, según el modelo de representación de Pérez A, que propone, como condición para su ejecución, una verdadera innovación en la cultura de la organización.

Figura 7

Desarrollo estratégico de la organización



Nota. Extraído de José Antonio Pérez (2010)

Las ventajas de la gestión por procesos

A continuación se enumeran las principales ventajas que una empresa puede obtener si aplica e implanta correctamente la gestión de procesos:

- ❖ Atención al cliente, estrategia de la empresa y metas estratégicas, venciendo el obstáculo de los departamentos de funcionamiento,
- ❖ La aplicación constante de la administración de procesos para todos los procedimientos, que forman parte de la cadena de valor, así como de forma individual, de forma independiente,
- ❖ Definición de prioridades para administrar las mejoras que se busca lograr,
- ❖ Acrecentamiento de la satisfacción del cliente y de los procedimientos internos de la organización,
- ❖ Generar ventajas competitivas mediante mejoras de la productividad y la calidad,

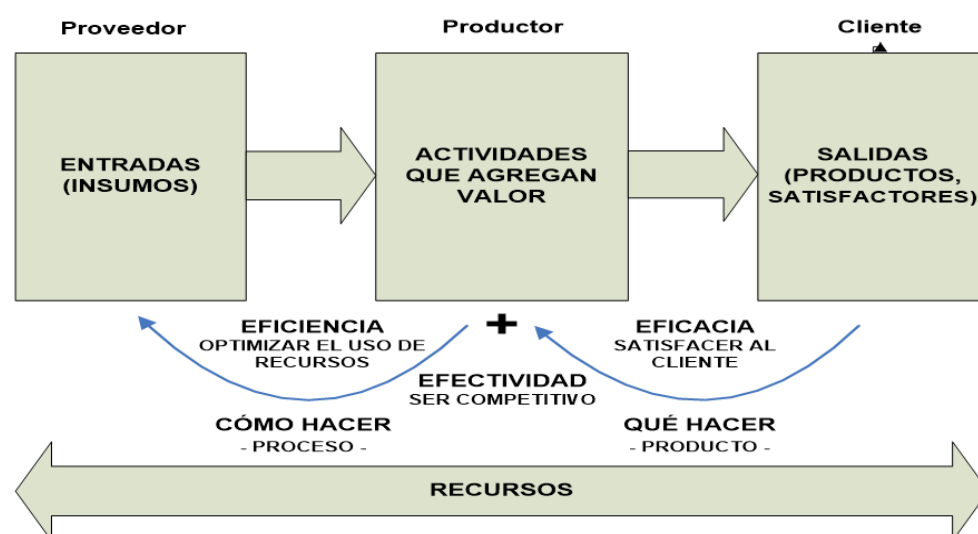
Apoyo a la implantación de un sistema integrado de gestión.

Capacidad para trabajar en un equipo cooperativo.

El marco básico de un proceso global de producción de bienes y/o servicios se representa en la figura 8:

Figura 8

Estructura básica de un proceso productivo



Nota. Acondicionado de Agudelo L., (2012)

En un sistema de procesos siempre se están formando relaciones de causa y efecto entre los procesos

El objetivo general de un procedimiento

Buscar un objetivo de alto nivel lograr mediante la evolución de todos los procesos del producto es sobrepasar aumentar la eficiencia, la eficacia y, en última instancia, la productividad, satisfaciendo al mismo tiempo las expectativas de los clientes dentro de los límites más estrictos de calidad, servicio y costes.

$$\text{eficacia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{acciones realizadas}}$$

$$\text{eficiencia} = \frac{\text{acciones realizadas}}{\text{recursos empleados}}$$

$$\text{productividad} = \text{eficacia} \times \text{eficiencia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{recursos empleados}}$$

La ineficacia y la ineficiencia son el resultado de hacer las cosas mal. Cuando ejecutas la acción correcta de forma incorrecta, eres ineficaz pero eficaz. Cuando ejecutas correctamente lo incorrecto, eres eficiente pero ineficaz. Sólo eres eficaz y eficiente cuando ejecutas lo correcto de la manera correcta.



Identificación de los procesos

Para llevar a cabo la gestión por procesos, el paso inicial consiste en identificar el conjunto de procesos de la organización, para lo que es aconsejable seguir el siguiente proceso:

- ❖ Elaborar la cadena de valor (ver figuras 1 y 2),
- ❖ Elaborar el mapa de procesos (ver figuras 9, 10 y 11),
- ❖ Elaborar la matriz de interacción de procesos (ver figura 12), y,
- ❖ Definir las entradas y las salidas de los procesos (ver figura 13)

Clasificación de los procesos por su alcance

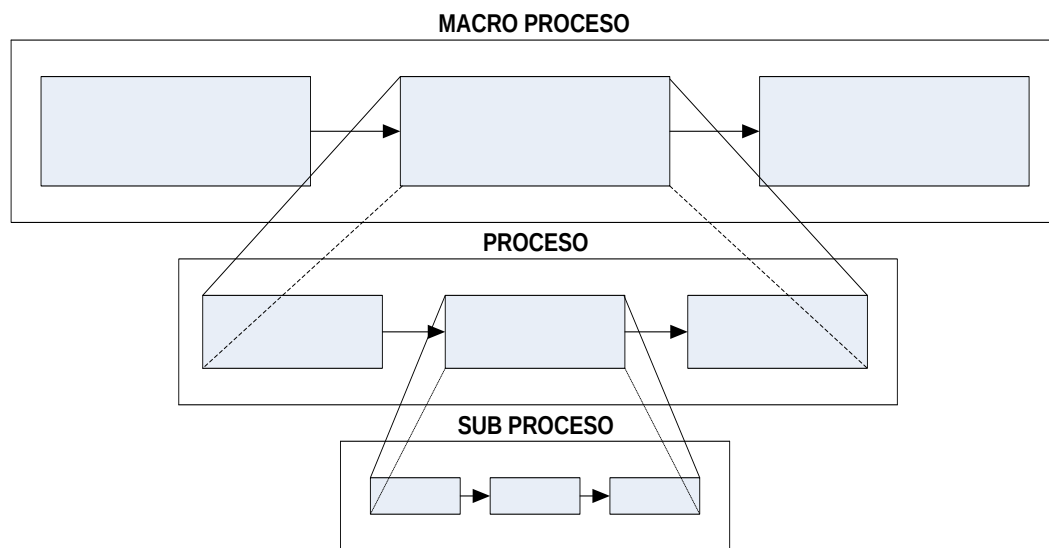
Los procesos se clasifican, de acuerdo a su alcance, en:

- ❖ Macro proceso, que corresponde al sistema productivo en su conjunto,
- ❖ Procesos, y,
- ❖ Subprocesos, que son subdivisiones operativas del proceso.

La serie de procesos organizativos y sus vínculos se conoce como mapa de procesos.

Figura 9

Mapa de procesos por su alcance



Nota. Derivado de Agudelo L., (2011)

En realidad, cada nivel suele tener un único propietario y funciona de forma similar a un procedimiento estándar.

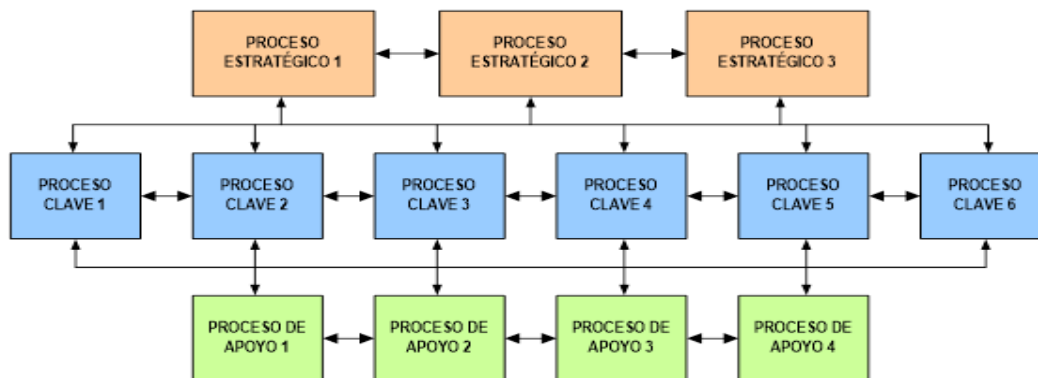
Clasificación de los procesos por su naturaleza

Los procedimientos pueden ser categorizados de las siguientes formas en función de los dominios organizativos de su competencia:

- ❖ Los procesos estratégicos, gerenciales o visionarios, son aquellos cuyas tareas están a cargo de la dirección superior, favorecen a toda la compañía y la conectan con su ambiente.
- ❖ Los procedimientos fundamentales, operativos o misionales, también conocidos como front office, son los que aportan valor directamente al cliente. Los procesos esenciales más habituales incluyen: la formulación y puesta en marcha de la estrategia de la empresa, el diseño y desarrollo de nuevos productos, la fabricación de productos, la distribución de productos a los consumidores y la administración de las relaciones con los clientes.
- ❖ Los procesos de apoyo, también conocidos como back office, son los que asisten en la ejecución de los procesos esenciales.

Figura 10

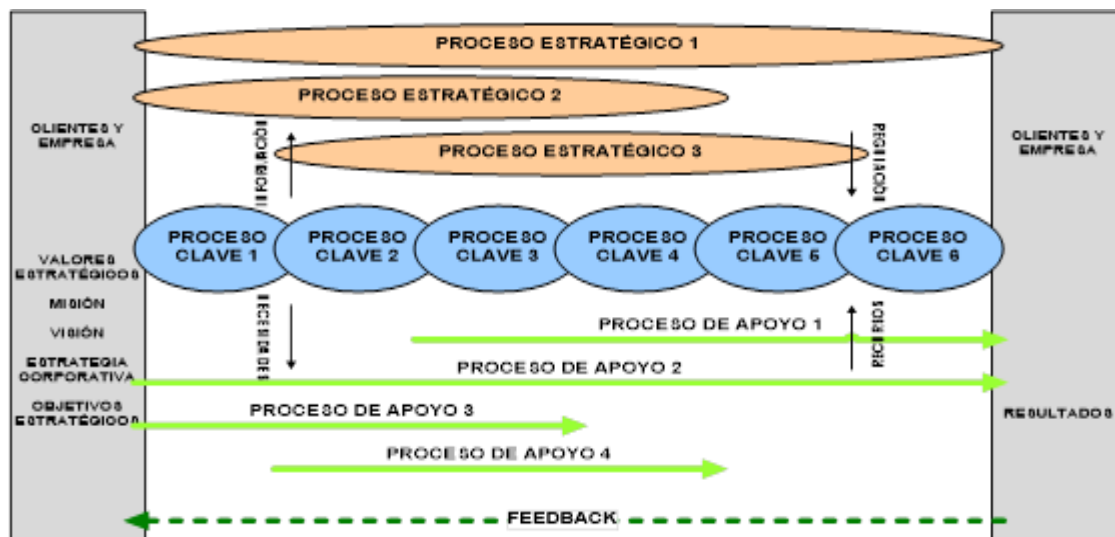
Mapa de procesos por su naturaleza



Nota. Extraído de Agudelo Luis, (2011)

Figura 11

Mapa de procesos por su naturaleza



Nota. Extraído de Pérez José. Antonio, (2010)

Clasificación de los procesos por su estructura

Esta clasificación se basa en el tipo de sistema de producción que utilizan algunos procesos. Las clases pueden ser:

- ❖ Procesos en línea (sistema de tienda de flujo), son procesos continuos que generan productos categorizados y fabricados en grandes volúmenes,
- ❖ Procesos irregulares o por lotes (sistemas de tienda de trabajo), son procesos de carácter más alto, que modifican los productos en función de los pedidos, y,
- ❖ Procesos de ubicación fija, son procesos de larga duración que facilitan la producción de productos de gran magnitud, situados en una ubicación estable.

Clasificación de los procesos según la Norma ISO 9001:2008

Según lo que detallan los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, los procesos pueden categorizarse en:

- ❖ Procesos de responsabilidad directiva (capítulo 5 de la Norma), los cuales se manifiestan en el compromiso de la dirección, en la orientación hacia el cliente, en la política de calidad, en la planificación, en la responsabilidad, autoridad y comunicación, y en la revisión realizada por la dirección, son los que se detallan.
- ❖ Procesos de administración de recursos (capítulo 6 de la Norma), que hacen alusión a la oferta de recursos, personal, infraestructura y entorno laboral.
- ❖ Procesos de ejecución del producto (capítulo 7 de la Norma), los participantes en la planificación de la implementación del producto, la realización del servicio al cliente, diseño y desarrollo, adquisiciones, fabricación y suministro de servicios, y administración de equipos de seguimiento, y medición.
- ❖ Métodos de medición, análisis y mejora (capítulo 8 de la Norma), los que están vinculados con el seguimiento y la medición, no vinculados al control de productos, análisis de datos y mejora.

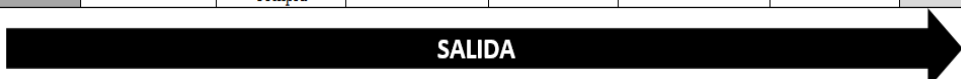
Figura 12

Matriz de interacción de procesos

	GERENCIA	COMPRAS	PRODUCCION	VENTAS	CONTABILIDAD/ FINANZAS	CLIENTES	PROVEEDORES
GERENCIA		Autorizaciones	Aprobaciones	Políticas y autorizaciones	Aprobaciones	Políticas	Políticas
COMPRAS	Proformas y pedidos		Materiales e insumos	Mercadería	Facturas de compra	Mercadería	Ordenes de compra
PRODUCCION	Reportes de producción	Requerimientos de compra		Producto terminado	Reportes de producción	Información técnica	Especificaciones
VENTAS	Reportes de ventas	Requerimientos de compra	Requerimiento de producción		Reportes de venta y cuentas por cobrar	Proformas y productos terminados	Especificaciones
CONTABILIDAD/ FINANZAS	Reportes contables/ financieras y otros documentos	Flujo de caja	Información contable/ financiera	Información sobre crédito		Documentos de cobro	Documentos de pago
CLIENTES	Quejas	Especificaciones	Especificaciones	Pedidos de producto y Requerimiento de mercadería	Pagos		Especificaciones
PROVEEDORES	Políticas	Materiales, insumos y facturas de compra	Información técnica	Información técnica	Información de pagos vencidos	Información técnica	



ENTRADA



SALIDA

Nota. Extraído de la Norma ISO 9001-2008

Matriz de interacción de procesos

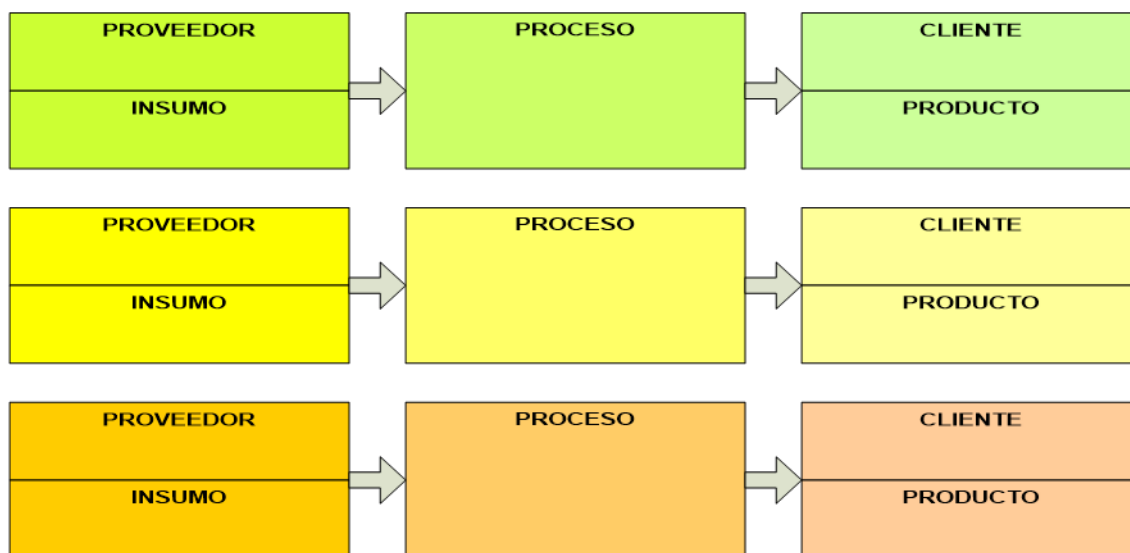
Al desarrollar es imprescindible un esquema de vínculos entre todos los procesos organizacionales basados en los datos proporcionados por el mapa de procesos, dado que se señalan los componentes de interacción entre estos.

Diagrama de entradas y salidas de los procesos (SIPOC)

La forma de expresar la información almacenada en la matriz de información de interacciones entre procesos consiste en delinear individualmente los puntos de entrada y salida de cada uno de ellos, proveedores y clientes, ejemplo:

Figura 13

Esquema de entradas y salidas de los procesos



Nota. Extraído de la Norma ISO 9001-2008

Caracterización de los procesos

A continuación, se enumeran las características de todos y cada uno de los procesos consignados en un formulario de procesos, se debe proporcionar por lo menos la información siguiente:

- ❖ Denominación: nombre del proceso,
- ❖ Misión u objetivo: el objetivo principal del proceso,
- ❖ Capacidad: tasa de generación de productos del proceso,
- ❖ Dueño: responsable y/o ejecutor del proceso,

- ❖ Alcance y límites: sector del sistema que engloba el procedimiento, especificando las acciones preliminares y finales,
- ❖ Entradas y proveedores: materiales que participan en el proceso y los proveedores de estos,
- ❖ Salidas y clientes: productos que surgen del proceso y los consumidores de estos,
- ❖ Capital humano: individuos que integran el equipo de proceso,
- ❖ Recursos: activos que se destinan al desarrollo del proceso,
- ❖ Tiempo de ciclo: temporalidad de elaboración de una unidad de producto o de longitud de una serie completa de acciones del proceso,
- ❖ Costo: temporalidad de elaboración de una unidad de producto o de longitud de una serie completa de acciones del proceso:

Figura 14

Procedimiento para diseño de procesos

DENOMINACIÓN		IDENTIFICACIÓN	
Macro proceso ☐ Proceso ☐ Subproceso ☐ Actividad ☐ Tarea ☐			
MISIÓN / OBJETIVOS			
CAPACIDAD			
RESPONSABLE / EJECUTOR			
ACTIVIDAD INICIAL			
ACTIVIDAD FINAL			
INSUMOS			
PROVEEDORES			
PRODUCTOS			
CLIENTES			
EQUIPO DE PROCESO			
RECURSOS			
CICLO			
COSTO			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Nota. Adaptado de López Rodríguez, (2007)

Documentación de los procesos

Todo lo que tiene que ver con la gestión de las necesidades de los procesos. Es necesario preservarlos y mantenerlos en un manual de procedimientos. Los documentos más relevantes incluyen los sucesivos:

- ❖ Mapa de procesos: que ilustra cómo interactúan los procesos,
- ❖ La matriz de interacción de procesos muestra cómo se relacionan los procesos entre sí en términos de causa y efecto,
- ❖ Fichas de proceso: resumen de las características pertinentes de los procedimientos,
- ❖ Procedimientos: que proporcionan ejemplos de formas específicas de llevar a cabo los procesos. Un proceso puede crearse utilizando el formato que se muestra a continuación:

Figura 15

Procedimientos para actividades

PROCEDIMIENTO						
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Elaborado por:			Revisado por:		Aprobado por:	

Nota. Según de López Rodríguez., (2007)

- ❖ Diagramación de flujo de procesos: emplean la simbología tradicional, ilustran de manera gráfica el proceso en curso. Se presenta una síntesis de símbolos sugeridos por el Instituto Nacional Americano de Normas (ANSI).

Medidas importantes de rendimiento (IDC)

Según Beltrán J. (2011), los IDC son variables, la comparación de variables, u otros componentes cruciales de un sistema o proceso que permiten un seguimiento continuo de su desarrollo y tendencia en el tiempo, respecto a unos objetivos predeterminados.

Los IDC en el control de gestión

En el ámbito empresarial, se cita con frecuencia el adagio *“lo que no se puede describir, no se puede cuantificar, no se puede regular, no se puede regular, no se puede gestionar, no se puede administrar y no se puede administrar, no se puede mejorar”*. La utilización de indicadores de gestión es ineludiblemente necesaria para la actividad de administración de empresas, los denominamos indicadores de resultados. (IDC), para comprender y evaluar.

Propósitos de los IDC

Los propósitos del empleo de algunos ejemplos de indicadores críticos de resultados son resumidos en los siguientes principales:

- ❖ Facilitar un correcto entendimiento de las que suceden con el sistema o procedimiento supervisado, según el plan y los objetivos predeterminados,
- ❖ Facilitar la implementación de acciones medidas preventivas y/o correctoras, cuando éstas variables muestran patrones o valores inesperados,
- ❖ Proporcionar la valoración de repercusiones de las acciones implementadas, y,
- ❖ Realizar el seguimiento del progreso constante.

Elementos fundamentales de la aplicación del IDC

La idoneidad de un indicador de desempeño claves puede ser calificada a partir de los siguientes aspectos básicos:

- ❖ Que el IDC sea cuantificable o al menos verificable y susceptible de representación gráfica,
- ❖ Que su obtención sea fiable y con la menor subjetividad posible,
- ❖ Que mida directa o indirectamente la evolución y tendencia de una o más variables relevantes del sistema o proceso,
- ❖ Que tenga un responsable de su gestión,
- ❖ Que sea rentable, útil y fácilmente interpretable por los interesados,
- ❖ Que su sensibilidad sea suficiente para los propósitos del monitoreo,
- ❖ Los IDC pueden ser indicadores de proceso o de resultados, y,
- ❖ Son un medio, no un fin.

Principales asuntos para el empleo de los IDC

Previo a determinar el diseño y uso de un IDC, es imprescindible responder las siguientes interrogantes:

- ❖ ¿Qué se debe medir?,
- ❖ ¿Dónde es conveniente medir?,
- ❖ ¿Cuándo y con qué frecuencia hay que medir?,
- ❖ ¿Cómo y bajo qué norma se debe medir?,
- ❖ ¿Quién debe medir?, y,
- ❖ ¿Por qué y para qué se debe medir?

Caracterización de indicador de desempeño claves

Todo IDC debe estar caracterizado mediante la definición de los siguientes aspectos específicos:

- ❖ El sistema o proceso que se va a monitorear,
- ❖ La variable o variables que miden,
- ❖ La denominación del IDC,
- ❖ El objetivo del empleo del IDC,
- ❖ La fórmula de cálculo del IDC,
- ❖ Las dimensiones (unidades de medida) en las que se expresa el IDC,
- ❖ Los criterios de aceptación, meta y/o patrón de referencia que se aplican,
- ❖ La frecuencia de cálculo del IDC,
- ❖ Las medidas preventivas y/o correctivas que han de ser tomadas,
- ❖ El modo de obtención de los datos necesarios para el cálculo del IDC,
- ❖ Los responsables y/o ejecutores del cálculo del IDC, y,
- ❖ Los usuarios del IDC.

Las características de las métricas de rendimiento críticas (IDC)

En términos generales, existen cuatro grandes categorías en las que se encuadran los IDC empleados habitualmente en contextos corporativos:

- ❖ IDC de eficacia, los que supervisan variables relacionadas con las acciones llevadas a cabo para alcanzar los resultados previstos,
- ❖ IDC eficaz, los que supervisan variables relacionadas con los recursos utilizados para llevar a cabo las acciones necesarias,

- ❖ IDC de productividad, los cuales supervisan variables relacionadas con los recursos utilizados para alcanzar los efectos previstos,
- ❖ IDC de calidad, los cuales supervisan variables vinculadas al cumplimiento de descripciones o requisitos.

Metodología para la aplicación de los IDC

Un procedimiento sistemático útil para el empleo de los IDC podría ser el siguiente:

- ❖ *Se determina el sistema o proceso a monitorear,*
- ❖ *Se identifica la variable o variables a ser medidas,*
- ❖ *Se establecen los IDC que sean necesarios,*
- ❖ *Se plantean los objetivos a ser logrados en las variables bajo estudio,*
- ❖ *Se realizan las mediciones,*
- ❖ *Se validan los IDC,*
- ❖ *Se estandarizan (documentan y normalizan) los IDC,*
- ❖ *Se mejora continuamente los diseños y desempeños de los IDC.*

Criterios de aceptación de los IDC

En el siguiente cuadro se propone criterios de aceptación para los IDC, de acuerdo a ciertos rangos de porcentajes de cumplimiento de éstos.

Figura 16

Indicadores de medición

sobresaliente	IDC > 100%	acción de réplica	
normal	90% < IDC ≤ 100%	acción de mejoramiento continuo	
alerta	80% < IDC ≤ 90%	acción preventiva	
crítico	IDC ≤ 80%	acción correctiva	

Nota. Apropriado de Agudelo L., (2012)

Comentario de los indicadores de desempeño claves (IDC)

Los criterios siguientes facilitan la comprensión del significado de los valores de los IDC obtenidos durante su seguimiento:

- ❖ *Propensión a la maximización: valores progresivamente crecientes,*
- ❖ *Propensión a la minimización: valores progresivamente decrecientes,*
- ❖ *Propensión a la estabilización: valores continuamente similares,*
- ❖ *Comportamiento consistente: cambio de valores en rangos esperados,*
- ❖ *Procedimiento inconsistente: cambio de valores en rangos inesperados,*
- ❖ *Procedimiento regular: fluctuación aleatoria de valores por causa del azar,*
- ❖ *Procedimiento irregular: demostrativa fluctuación de valores por causas asignables.*

Enfoque basado en procesos. Según los indicadores se evalúa el éxito de las compañías., Estos indicadores están diseñados de modo que se logra conocer con ellos el progreso en lo que se enfoca en el alcance de los objetivos en todos los aspectos de la organización que, en conjunto, conforman la planificación estratégica de la empresa. Para alcanzar estos objetivos, se dispone de recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos, que son utilizados por los demás recursos para realizar tareas. Estas deben ser administradas de manera eficiente y efectiva para alcanzar metas, hablaríamos entonces de procesos enfocados en los resultados. Con el objetivo de alcanzar la necesidad o expectativa de un cliente, todos los procesos en una organización deben ser diseñados, después, con la utilización eficiente y efectiva de los recursos disponibles, los colaboradores tienen la obligación de garantizar la ejecución de los mismos y esforzarse en perfeccionarlos de forma constante. Cuando se menciona la eficacia, nos referimos a la consecución de los resultados previstos después de definir los objetivos de la empresa. La eficiencia, por su parte, está asociada a la adecuada utilización y optimización de los recursos para alcanzar dichos resultados (Universidad Militar Nueva Granada, 2013, p. 35); si esto no se logra dentro de la empresa, los procedimientos se realizan bajo estos dos pilares, podemos afirmar que el rumbo de la organización está siendo incorrecto. Entre otras razones, lo anterior podría provocar la pérdida de consumidores en caso de ineficacia o dificultades financieras para la empresa en caso de ineficacia. Estos dos componentes forman parte de la cultura empresarial, ya que un modelo de liderazgo sólido en la empresa debe impulsar la productividad de los empleados.

Gestión por Procesos. Sin duda, El liderazgo y el compromiso de los empleados son componentes clave del éxito del sistema de gestión de la calidad de una organización. Sin embargo, es crucial seguir enfocándonos en lo vinculado con la orientación de procesos. A constancia, destacaremos su relevancia, las características de métodos efectivos y un poco de su historia; de esta forma, será factible al evaluar los casos de negocio, detectar deficiencias en los técnicos problemáticos que se evaluarán. ¿Por qué los procesos tienen importancia? Si analizamos el desempeño de una compañía, existen numerosas tareas a realizar para suministrar el producto o prestación al consumidor final y, sobre todo, para generar en él una experiencia de satisfacción total. A diferencia de las empresas anteriores que se centraban únicamente en comercializar un producto que cumplía con estándares fundamentales de calidad, Los factores de competitividad, coste, consumidoras y demás de hoy en día no permiten que las empresas sigan produciendo bienes de calidad inferior, y mucho menos que los clientes los acepten (James F. Riley, 2001, p. 6.11). Es en este punto donde nuestro enfoque de procesos adquiere relevancia. Por ejemplo, la empresa debe llevar a cabo procesos como la planificación y el desarrollo de productos, la adquisición de materiales y materias primas, la gestión y el mantenimiento de oficinas, instalaciones, almacenes, maquinaria, administración logística, labores de marketing, ventas, facturación y contabilidad empresarial, entre otros procedimientos esenciales para el mantenimiento de la empresa, con el fin de crear y comercializar con éxito un producto como el “jabón de baño” Estos procesos pueden volverse pronto complicados, redundantes, caros e incapaces de satisfacer las necesidades de los consumidores exigentes que, al ver múltiples vitrinas, descubren una gama de “jabones de baño” con características únicas o incentivos para la compra, todos ellos a distintos precios. En consecuencia, la dirección de la organización debe prestar especial atención a garantizar la eficacia, utilidad y calidad de los procedimientos actuales.

Gestión por Procesos. Se ha mencionado anteriormente la relevancia de la eficiencia y eficacia de los procesos, sin embargo, no podemos pasar por alto que además de estos dos atributos, cada proceso debe estar creadas con la posibilidad de ser modificadas. Esto implica que deben ser prácticas que mantengan estas dos cualidades de eficacia y eficiencia a pesar de los posibles cambios a lo largo del tiempo, nos referimos a cambios que pueden surgir en los procesos. Analizar minuciosamente los procesos y su evolución a lo largo del tiempo, es una tarea que nos permite identificar tanto las predisposiciones positivas como las negativas. Generalmente después de realizar Mediante diagnósticos

rutinarios, es posible identificar casos de dependencia de procesos, procesos excesivos, repetición de procesos y desacuerdos entre regiones provocados por la dependencia de procesos. Para agilizar los procedimientos, es necesario crear un plan de trabajo cuando se hayan identificado estos ámbitos susceptibles de mejora. En él se debe determinar lo que falta y hay que desarrollar, lo que ya existe y hay que mejorar, y destacar las mejores prácticas que pueden aplicarse a otros campos y convertirse en un procedimiento operativo estándar. El trabajo en conjunto es crucial para lograr las metas estratégicas de la organización. Al igual que lo anterior, es imprescindible que los departamentos no tengan razón de forma autónoma, sino como componentes esenciales de un conjunto integral, que necesitan su correcto desempeño para alcanzar un objetivo compartido. Previo y/o posterior al desarrollo del trabajo en equipo, es esencial que los miembros tengan claridad: Sólo un mecanismo impecable puede añadir valor a la cadena de operaciones y proporcionar resultados satisfactorios, que se reflejarán en consumidores satisfechos y, en última instancia, en el cumplimiento de los objetivos financieros de la entidad. Determinar si existen procedimientos o cargas excesivas, o si están destinados a subsanar errores en otros procesos, o si estos fallos se están convirtiendo en un aspecto recurrente dentro de la organización¹ o en algunas de sus regiones, es esencial para la evaluación de los procesos.

Gestión por Procesos. Inicia con la necesidad de personal adicional o la puesta en marcha de nuevos procedimientos que sólo pretenden subsanar las deficiencias de los antiguos pueden provocar una situación cíclica que no beneficiará a la empresa. Un diseño inteligente con el menor margen de error posible es esencial para todo proceso. La posibilidad de rediseñar el proceso actual para reducir la tasa de errores puede tenerse en cuenta antes de crear un procedimiento para solucionar el problema. Elementos como la tecnología, la competitividad y los avances en el ambiente generan efectos constantes de cambio en los procesos. Es esencial que los procedimientos estratégicos o transversales coincidan de tal forma que sean capaces de ajustarse con facilidad a las condiciones de estos cambios. Si esto no ocurre, pueden provocar un impacto negativo significativo dentro de la organización, provocando una desorganización interna, e incluso la descentralización, que conlleva procedimientos incorrectos, una gestión inadecuada de los procesos, mayores costes y un plan de trabajo que no tiene en cuenta la satisfacción del cliente. En periodos de cambio constante existen recursos que son verdaderamente relevantes y ventajosos, no solo dentro de la empresa, sino también para sus clientes y su tiempo. La optimización de la empresa es esencial; la mejora diaria de los procesos exige menos recursos y menos tiempo

dedicado a cada tarea. Los procesos que consiguen un resultado igual o comparable en menos tiempo que los actuales deben ocupar el lugar de los densos que tardan demasiado en dar un resultado. Los departamentos de servicio -en realidad, todos los departamentos de la empresa- deben reconocer la importancia que esto tiene para los clientes y centrar sus esfuerzos en ofrecerles soluciones más rápidas que las exigidas por la ley, las estándar del mercado o incluso las que la entidad haya acordado con su cliente. Sin embargo, ya es típico encontrar en los departamentos de servicio al cliente de las empresas colombianas guiones en los que se indica que las solicitudes serán atendidas en 15 días hábiles. Aunque la ley lo permite, ¿no sería más práctico atender las demandas del cliente con mayor celeridad? En realidad, hay una diferencia significativa.

Gestión por Procesos. El tiempo efectivo de trabajo para resolver y el tiempo requerido para comunicar al cliente la respuesta a su solicitud. Algunas estrategias adecuadas para tener procesos eficaces abarcan la documentación de cada etapa en cada proceso, la definición de indicadores que facilitan la valoración de su eficacia, la supresión de fallos del proceso y la garantía de su mejora constante; si estas prácticas se implementan Se dispondrá de procesos eficaces, flexibles y eficientes en todas las operaciones empresariales pertinentes. Varias ventajas de poner en práctica una metodología basada en procesos abarcan la realización de objetivos propuestos, eficiencia y efectividad, seguridad en los clientes internos y externos, claridad en los procedimientos, disminución de gastos, mejora en los indicadores de administración, involucramiento del personal, e interacción entre las áreas.

La mejora continua, El propósito establecido en la norma ISO 9000 es incrementar la satisfacción del cliente y otros involucrados dentro de la organización. La mejora debe ser un proceso constante que se alimente de la información del cliente, auditorías y evaluación del sistema de gestión de la calidad, ofreciendo un recurso para todo aquello que pueda mejorarse en beneficio tanto de la empresa como del cliente (International Organization for Standardization, 2005¹, p. 6). Es fundamental que todos los miembros de la organización incluyan entre sus metas la mejora continua de todos los procedimientos que emprenden y llevan a cabo. Los trabajadores, al realizar los procesos diariamente, recibir reclamaciones, y observar el comportamiento de los indicadores, son capaces de identificar qué procedimientos requieren mejoras y sugerir las modificaciones a implementar o ejecutar. La reingeniería es el término apropiado para rediseñar procesos, se basa, en primer lugar, en

realizar un análisis exhaustivo y crucial de los procedimientos, seguido de una reimaginación de los mismos para lograr las mejoras necesarias e incluso superar las expectativas. Reducir los gastos, los tiempos de implementación y los tiempos de respuesta al cliente, entre otras cosas, debe ser el objetivo de las mejoras introducidas en estos procedimientos. Es crucial recordar que, en términos de reingeniería, el rediseño de procesos se concibe y aplica de forma radical; los pequeños ajustes en la actualización son insuficientes; más bien, la transformación se produce desde el inicio del proceso hasta su conclusión. Esto implica que se aplicarán ajustes a lo largo de la cadena del proceso y que puede haber variaciones en las entradas, el procesamiento y las conclusiones alcanzadas.

Gestión por Procesos. Por lo tanto, el proceso rediseñado debe superar las expectativas del cliente si el proceso anterior que había que cambiar era capaz de satisfacer suficientemente sus necesidades. Si había un cierto número de quejas sobre el antiguo procedimiento, estas quejas deben disminuir en porcentaje y en términos significativos con el nuevo procedimiento; si el antiguo procedimiento tenía ciertos gastos, estos gastos deben disminuir con el nuevo procedimiento. Dado que cada proceso necesita un conocimiento profundo de sí mismo antes de iniciar su plan de desarrollo, es importante darse cuenta de que la aplicación de la reingeniería de procesos sigue limitándose a modificaciones cualitativas. Esto implica recopilar información estadística, cálculos y conocimientos específicos sobre el bien o servicio en el que se basan los procedimientos que hay que reconstruir. Entre las características únicas de los procesos rediseñados está la eliminación del trabajo en serie mediante la combinación de múltiples actividades en un único procedimiento. Además, destacan por dar más autonomía a los responsables operativos de los procesos, permitiéndoles tomar decisiones con mayor independencia de sus superiores o supervisores. La reingeniería de procesos, por su parte, pretende completar un método lo más rápidamente posible para que pueda ejecutarse simultáneamente.

Efectividad institucional;

De acuerdo con Terry (2013), sostiene que la efectividad institucional¹ se vincula al grado en que las instituciones públicas logran los objetivos presentados y definidos, entre otras ventajas, según lo estipulado por los asesores de las administraciones regionales o lo contemplado en la ley. Esto significa que se requiere tanto la misión institucional como las capacidades individuales para dar vida a los objetivos. Sin embargo, mientras el gobierno tenga un objetivo claro, los recursos materiales y financieros también ayudarán a mejorar la

eficacia institucional que requiere a toda costa. Desde las tareas hasta los procedimientos centrados en los objetivos que deben alcanzarse, los directivos pondrán todo su empeño en sacar el máximo partido de los recursos institucionales. La gestión del rendimiento, o gestión orientada a los resultados, está estrechamente relacionada con la eficacia de la organización o su influencia en la sociedad. Para entender la mejora del rendimiento es necesario mencionar la misión, las metas o los objetivos de la institución.

según Id. Chiavenato (2013), además, la administración demuestra lo que se conoce como eficacia institucional. Por fin, el proceso que una persona o un grupo lleva a cabo para organizar las tareas de otros tiene como objetivo asegurar un resultado de calidad garantizada que uno no podía conseguir de manera autónoma. Se incorpora a este punto la capacidad de la Administración para producir bienes y servicios en condiciones competitivas que superen la valoración de la población, preservando o potenciando así la rentabilidad social. También se incluyen la calidad, las características únicas y las cualidades distintivas de un servicio o producto que muestran cómo responde a las demandas especiales de la población local.

Asimismo, Chiavenato, detallando el incremento de la eficacia institucional se refiere a éxitos con el rendimiento necesario y la realización de tareas inherentes. Las tareas deben estructurarse en grupos reducidos, potenciando la productividad, identificando sus tareas, evaluando su capacidad y transformándose en excelentes administradores. La certeza representa un desafío para los directivos de la organización.

Según Chiavenato, si bien la gestión institucional es un proceso, su desarrollo reflejará el proceso en un momento determinado, en el que la superación de unos requisitos predeterminados fomenta la eficacia.

Eficacia, eficiencia y efectividad

Eficacia. Se define como la capacidad de alcanzar metas y objetivos planificados dentro de un marco de tiempo predeterminado utilizando los recursos disponibles. Habilidad para alcanzar en el sitio, el momento, la calidad y la cantidad, los objetivos y metas fijadas. (Beas, 2007)

Se comprende la eficacia de un producto o servicio y el grado de satisfacción tanto del cliente como de la compañía. Así pues, cuando se menciona calidad, satisfacción del cliente y consecución de las metas empresariales. La eficacia es el “Qué”. (Soler, 2001).

Eficacia es (N. González, 2007). Es:

- ❖ Virtud para obrar.
- ❖ Capacidad para obrar o para lograr un resultado determinado.
- ❖ Que tiene la virtud de producir el efecto deseado.
- ❖ Análisis de la correspondencia entre resultados y objetivos.
- ❖ Vigor, virtud, firmeza y validez.

Principio de eficacia. *"Para lograr los resultados deseados, se deben requerir el menor número de eventos posible. La vinculación y el choque deben ser reducidos y solo ocurrirán como sucesos encadenados completos, orgánicamente dirigidos y enfocados en los resultados"* (Lutz Kilian, 2004)

Se denomina eficacia al nivel de ejecución de las actividades planificadas y la consecución de los resultados esperados. (NC ISO 9000-2005)

Eficiencia. *"Habilidad para alcanzar una meta empleando los medios disponibles".* Preferiblemente aplicable, a menos que se encuentren anomalías a personas, de ahí que se utilice la expresión eficiente.

La eficiencia es empleada para calcular cómo se han utilizado los recursos, su cantidad y grado de aprovechamiento, con el fin de convertirlos en bienes.

Por tanto, da una medida de la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Cuando hablamos de costos operativos, tiempos de procesos y desperdicios, estamos hablando de eficiencia. El "Cómo" es la eficiencia (Soler y Hernandez, 2001).

Eficiencia según (Ch. González, 2007). Es:

- ❖ Virtud y facultad para obtener un efecto determinado.
- ❖ Acción con que se logra este efecto.
- ❖ Aptitud, competencia, eficacia en el cargo que se ocupa o trabajo que se desempeña.
- ❖ Asociar recursos y resultados.

- ❖ Producir más y mejor con menos recursos.
- ❖ Buscar la optimización del proceso productivo y/o de los servicios.
- ❖ Capacidad para lograr un objetivo utilizando los mejores medios disponibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.
- ❖ Capacidad de utilizar a alguien o algo para lograr un resultado específico.

La definición de eficiencia es llevar a cabo una tarea o actividad con la menor cantidad de dinero y tiempo evitando agotar los recursos financieros, materiales o humanos, pero simultáneamente calidad conlleva al desempeñar correctamente se realiza. (Fernández, 2007)

Principio de eficiencia. " *La forma en que el jugador contrario utilice sus recursos determinará qué cantidad de los recursos del actor estratégico se utiliza en cada escenario de juego interactivo* "

La eficiencia se refiere a la evaluación entre el beneficio obtenido y recursos empleados. (NC ISO 9000:2005)

El equilibrio entre los efectos positivos y negativos de los resultados debe ser ventajoso para un actor y desventajoso para el otro. Es decir, dado que cada actor obtiene resultados con efectos positivos, pero también negativos, Cada actor planificará su estrategia para garantizar que los efectos negativos del otro superen de él." (Kilian ,2004)

La efectividad es profundizar en:

- ❖ Las acciones correctas para alcanzar los objetivos y obtener los resultados deseados.
- ❖ La gestión cuidadosa de los recursos humanos y la ejecución de los esfuerzos.
- ❖ El desarrollo de multihabilidades.
- ❖ El trabajo en equipo.
- ❖ La búsqueda de resultados extraordinarios.

Relación entre eficiencia, eficacia y efectividad

La relación entre eficiencia y eficacia es evidente, pero la eficacia no puede compensar la ineficacia, por grande que sea esta, ya que no hay nada más inútil que hacer

eficientemente algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la organización. Por lo tanto, hay que Reflexiona sobre si lo que se realiza vale la pena para algo. (Fernández, 2007).

Por lo general, la eficiencia hace referencia a la evaluación entre esfuerzos y resultados; si se consiguen más resultados a través de un esfuerzo específico, se habrá potenciado tu eficiencia. Igualmente, si consigues el mismo resultado con menos esfuerzo, tu eficiencia habrá crecido.

En síntesis, la eficiencia se refiere a la habilidad de llevar a cabo una tarea o actividad con el menor costo y tiempo, evitando el derroche de recursos económicos, materiales y humanos; sin embargo, también conlleva calidad al realizar correctamente lo que se realiza. La eficiencia y eficacia exigen gestión y movilización del personal, liderazgo y sensibilización. No obstante, cuando un líder alcanza los objetivos o metas que la institución le asigna, afirmamos que es efectivo. Así pues, la eficacia hace referencia a los resultados vinculados a los objetivos y la consecución de los objetivos de organizacionales, por lo que para alcanzar una efectividad apropiada es necesario alcanzar una efectividad adecuada, las tareas deben priorizarse y completarse en el orden indicado anteriormente para ayudar a alcanzar sus metas y objetivos predeterminados, por esta razón, Cada acción que emprendas debe ser valiosa y contribuir a la consecución de tu objetivo (Fernández, 2007).

En fondo, estos factores deben mantenerse siempre bajo control y están íntimamente relacionados, procurando altos y duraderos niveles de desempeño. Es posible alcanzar niveles superiores mediante la correcta combinación de estas magnitudes, vinculadas no únicamente a número y calibre de los servicios, sino también a un ambiente sano que cultive y mantenga sus principios.

La eficiencia económica tiene que ver, obviamente, con la selección de los materiales adecuados al menor coste, la selección y gestión adecuada y eficaz de los recursos humanos, financieros y materiales, y la producción al menor coste factible. Se trata de optimizar el proceso de producción o de prestación de servicios para aumentar la productividad.

1.4. Marco conceptual

1.4.1. La definición de los procesos organizacionales

Todos los procesos organizacionales deben identificarse, estructurarse y documentarse antes de poner en práctica la gestión de procesos.

1.4.2. Concepto de proceso

Tradicionalmente, un proceso se define como un conjunto de operaciones interconectadas o que interactúan entre sí y que, con el uso de recursos, transforman entradas en salidas que complacen al consumidor y aportan valor. Los dos rasgos fundamentales de los procesos genéricos son la variabilidad y la repetición.

1.4.3. Efectividad

El logro de una mayor satisfacción de los consumidores y las empresas mediante procedimientos más rentables y eficientes se conoce como eficacia; en otras palabras, la eficacia es la combinación de eficiencia y efectividad.

La eficacia es la comparación entre los resultados reales y los previstos, así como el grado en que se han alcanzado los objetivos predeterminados, como generar ventas, captar clientes y establecer órdenes de compra. Cuando la eficacia es el único criterio, nos encontramos en el estilo efectivitas, en el que el resultado -independientemente del coste- es lo que importa. González (2007)

II. Materiales y métodos

2.1. Tipo y nivel de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

La investigación actual es de tipo aplicada, por que pretende usar los conocimientos existentes y llevarlos a la práctica para hacer, actuar, construir y dar soluciones a los problemas planteados; por lo cual, se recurrirá a la gestión por procesos y la efectividad institucional en la Universidad que permitirá contribuir al análisis de la dificultad en particular.

2.1.2. Nivel de investigación

La presente investigación es descriptivo-correlacional, según Hernández et. al. (2018) sostienen que su propósito es identificar y entender la evaluación o nivel de correspondencia detectado entre dos o más categorías o factores de una determinada muestra o población. En ocasiones, se investiga la correlación entre dos variables, aunque podrían conllevar más de una. Para calcular el nivel de asociación utilizando dos o más variables, primero se determina cada variable en los estudios de clasificación; luego, se miden, examinan y definen las relaciones.

Describiremos la gestión por procesos y la eficacia de la gestión de la Universidad de Huamanga que facilitará determinar el nivel de asociación, relación entre los indicadores de las variables definidas.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

Se consideró como población de 320 entre autoridades universitarias, jefes, especialistas y técnicos de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga (permanentes y/o nombrados), según anexo 9 (cuadro de personal administrativo)

Se han considerado como *criterios de inclusión*, al conjunto de servidores públicos con la duración del servicio en la empresa y quienes prestan servicios mediante la modalidad de trabajo presencial supera el año. Respecto al *criterios de exclusión*, se tuvo al personal contratado vía CAS (contrato temporal) que tienen menos de un año en la prestación de

servicios, los servidores que optaron por retirarse de la investigación y a los servidores del grupo ocupacional auxiliar (servicio interno, contratados, operarios de laboratorio y trabajadores agrícolas).

2.2.2. Muestra

Según (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), define que la muestra es un subconjunto significativo que pertenece a la población o universo objeto de estudio del investigador. Es importante señalar que de esto se debe obtener información valiosa, destacando que debe ser representativa para poder generalizar a nivel la población o universo objeto de estudio del investigador.

En este estudio se aplicó la siguiente fórmula para calcular la muestra de forma exacta: La muestra se determinó a través de un modelo aleatorio simple probabilístico, donde se aplicó la ecuación diseñada para poblaciones finitas, calculando en la magnitud de la población:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra esperada

N = Tamaño de la población (320)

p = Probabilidad de éxito (0.8)

q = Probabilidad de fracaso (0.2)

e = Nivel de error (0.05)

Z = Nivel de confianza (1.96)

$$n = \frac{1.96^2 x 0.8 x 0.2 x 320}{0.05^2 x (320 - 1) + 1.96^2 x 0.8 x 0.2} \quad n = 110$$

La muestra estuvo compuesta por 21 autoridades universitarias y jefes, muestras 35 especialistas (profesionales) de los sistemas administrativos que tienen vínculo laboral permanente-nombrados; asimismo, por 54 técnicos calificados, teniendo un total de 110 (tamaño de la muestra representativa).

	Población	Muestra piloto	Muestra
Autoridades universitarias y jefes	36	3	21
Especialistas	44	4	35
Técnicos	112	8	54
Auxiliar	128	-	-
Total	320	15	110

2.3. Fuentes de información

2.3.1. Fuente primaria

La fuente de información primaria a través de cuestionarios y de recopilación de información a través de un conjunto de preguntas relacionadas con los factores de la investigación.

2.3.2. Fuente secundaria

Información y reportes estadísticos de la página web de la UNSCH, otras tesis e investigaciones en general.

2.4. Diseño de investigación

Dada la naturaleza y características del objeto de investigación e hipótesis sugeridas, la investigación se llevó a cabo siguiendo objetivos, de manera no experimental.

No experimental, ya que las variables no se modifican intencionalmente durante el procedimiento; es decir, en esta investigación las variables independientes no se modifican intencionalmente para examinar su impacto en otros factores. (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018)

2.5. Métodos de investigación

Los métodos mixtos, o métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, este método se aplica cuando se necesita una mejor comprensión del tema de investigación, y que sería imposible proporcionarte cada uno de estos procedimientos de manera individual.

Esta metodología proporciona al investigador una visión más profunda y completa al incluir datos cuantitativos y cualitativos de la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 20)

El método de investigación inductiva se utiliza para analizar el fenómeno observado, es decir, se trata de un proceso cognitivo que se fundamenta en la observación y la experimentación para conseguir una conclusión global basada en casos concretos. Basándonos en estos patrones o tendencias, obtenemos una conclusión general o teoría que se acepta como válida para todos los casos parecidos.

Mientras que el método deductivo se utiliza para verificar el fenómeno observado, es decir, que emplea una clase de razonamiento que oscila entre un pensamiento más amplio y lógico, fundamentado en normas o principios, hasta un hecho específico, además, es una técnica lógica que facilita la obtención de conclusiones a partir una serie de principios. El enfoque inductivo está asociado con la investigación cualitativa y el método deductivo está asociado a la investigación cuantitativa.

2.6. Técnicas e instrumentos

2.6.1. Técnicas

La técnica aplicada en el trabajo de investigación fue la encuesta, bajo la premisa de recolectar datos a través del con la unidad de investigación. La encuesta consistía en preguntas colocadas de acuerdo con las dimensiones e indicadores de los constructos que se encuentran bajo evaluación. Constantemente, es el método que los investigadores han elegido por su versatilidad (Espinoza, 2019).

2.6.2. Instrumento

El instrumento que fueron empleado es el cuestionario, según la escala LIKERT, que se entendido como un recurso para la recojo de la información en formato de formulario; por ende, está compuesto por preguntas o enunciados escritos (ítems) y cuyo contenido está vinculado a las variables que se pretenden medir (Córdova, 2018), sus valoraciones son las siguientes:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

2.7. Factores que deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados

Las conclusiones del trabajo se basan en estadísticas descriptivas e inferenciales. Lo primero, representado en cuadros e ilustraciones. Además, respecto a la inferencia, Evans (1996, citado por Lingán, 2021) menciona lo siguiente.

Tabla 1

Coeficiente r: interpretación

Rango	Correlación
0.0 – 0.19	Muy débil
0.20 – 0.39	Débil
0.40 – 0.59	Moderada
0.60 – 0.79	Fuerte
0.80 – 1.00	Muy fuerte

Nota. Inferencia de Evans

2.8. Criterios de validez y confiabilidad

2.8.1. Validez

Se utilizó la técnica conocida como “criterio de expertos” para validar el presente trabajo de investigación previo a su desarrollo, correspondiente a la opinión de expertos. Para este propósito se consultaron cuatro (04) profesionales que tengan amplio conocimiento en el tema de investigación. por esta razón, fue crucial entender su punto de vista, ya que al hacerlo se permitió la validación del instrumento (cuestionario) utilizado en esta investigación.

Tabla 2

Instrumento	Expertos				Promedio	Situación
	1	2	3	4		
Evaluación de cuestionario de investigación	0.91	0.88	0.86	0.94	0.898	Muy buena

Nota. Coeficiente de validez V. de Aiken

Dada la tabla 2, la evaluación de cuestionario de investigación tiene el factor de validez V. de Aiken de 0,898, con valor porcentual de 89,8 %. Por lo tanto, se les dio una

calificación muy buena en la situación de aplicabilidad final, lo que garantiza que el instrumento utilizado en esta investigación es claro, coherente y pertinente.

2.8.2. Confiabilidad

Para garantizar la fiabilidad del dispositivo de medición, será aplicado a un grupo de 15 elementos de la población ajenos a la muestra (muestra piloto), Antes de llevar a cabo un proyecto de investigación a gran escala, se realizó este estudio preliminar a pequeña escala para evaluar la viabilidad, el tiempo, el coste y los obstáculos, así como para mejorar el diseño del estudio (Hulley, Stephen B. Designing Clinical Research. Lippincott Williams & Wilkins, 2007, p.168-169). Los valores fueron sometidos al estadígrafo alfa de Cronbach, cuyo modelo según lo siguiente.:

Tabla 3

Muestra piloto estratificado

	Población	Muestra piloto
Autoridades universitarias y jefes	36	3
Especialistas	44	4
Técnicos	112	8
Auxiliar	128	-
Total	320	15

Nota. Elaboración propia

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_t^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

K = Número de ítems o preguntas del instrumento

$\sum_{t=1}^K S_t^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems

S_t^2 : Varianza total del instrumento

Tabla 4

Resultado de la prueba de confiabilidad de prueba piloto

Alfa de Cronbach	N de elementos
,97	34

Nota. Procesamiento de datos

En la tabla 4, en el resultado de la prueba piloto de confiabilidad, según coeficiente de alfa de Cronbach es 0.97, que se encuentra dentro del rango permitido. Así pues, el cuestionario resulta ser confiable y apropiado para su uso.

2.9. Delimitación de la investigación

2.9.1. Delimitación espacial

El ámbito de la investigación tiene lugar en la sede de la UNSCH, ubicada en la ciudad de Huamanga, Ayacucho, en las diversos órganos y unidades orgánicas contemplados en la estructura orgánica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (Reglamento de Organización y Funciones-ROF 2021).

2.9.2. Delimitación temporal

El análisis está comprendido al año 2023, dado que fue el año en el que se empleó el instrumento de investigación.

2.10. Procesamiento de información

Después de recopilar datos mediante la utilización de los instrumentos, el programa permitió la creación de una base de datos de Microsoft Excel, a fin del tratamiento estadístico – descriptivo que permitió la correspondiente tabulación revelando la frecuencia y nivel de las variables; lo cual ayudó sistematizar la información y hacerla más fácil de entender. Luego, los datos fueron transferidos al programa SPSS V.25.

El proceso y la estructuración del análisis de la información se manifiestan en:

- ❖ Organización de la información obtenida y creación de tablas estadísticas.
- ❖ Manejo y organización de datos recolectados.
- ❖ Análisis de los hallazgos obtenidos.
- ❖ Creación de los diagramas e ilustraciones estadísticas.

Afirmación de relevancia, legitimidad y confiabilidad del método e instrumentos de investigación

Según (Hernández et. al, 2003:243) quienes precisan el grado en el que un instrumento de medición puede aplicarse repetidamente al mismo individuo u objeto, genera resultados similares.

Validez y adecuación del método de investigación

El método posee un diseño que se caracteriza por posibilitar alcanzar el objetivo propuesto en la investigación, lo que hace pertinente y válido, En función del método de medición estadística, el chi cuadrado y su aplicación, según:

- 1) Su método proporcionará una comparación y un análisis suficientes, lo que le confiere validez interna e importancia.
- 2) Los resultados son aplicables al grupo destinatario; posee validez externa e importancia.

Aplicabilidad y fiabilidad de la herramienta de recogida de datos

Especificaciones que impone el herramienta de medida. Como saber, cada medida o dispositivo de recolección de datos tiene dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad, de esta forma, el instrumento satisface los siguientes:

La confiabilidad. Es un aparato de medición con una precisión o nivel de precisión confiable, ya que si empleamos el instrumento de manera reiterada al mismo conjunto de datos, obtendríamos resultados idénticos.

La validez. Este instrumento posee el nivel o grado necesario para ser evaluado la variable X= Gestión por procesos, así como sus dimensiones e indicadores; así como Y = Efectividad en la gestión de la Universidad y sus dimensiones de investigación asociadas. Además, la herramienta muestra las evaluaciones subsiguientes:

- a) **Validez de contenido.** Posee un nivel que señala el dominio particular del contenido que se desea medir, en otras palabras, los ítems se centran en medir las variables limitaciones de gestión por procesos y la efectividad en la gestión de la Universidad y sus apropiadas dimensiones particulares.
- b) **Validez de criterio predictiva.** La evaluación del instrumento se adecúa o se rige por un criterio externo, midiendo a la unidad de análisis.
- c) **Validez de constructo.** Posee un nivel de contribución científica constante a los planteamientos de la hipótesis general y específica, además de la elaboración del marco teórico.

Supuestos implícitos

La UNSCH se destaca por su uso intensivo de la lógica profesional y tecnologías emergentes intensivas, distintas de otras organizaciones.

La comunidad en general se encuentra muy sensible a las acciones llevadas a cabo por las características de los servicios que ofrecen. Así, cualquier investigación relacionada con la práctica de estímulos se debe confirmar con la opinión de los usuarios; asimismo, la exactitud y confiabilidad de los resultados están garantizadas por los programas y sistemas de información utilizados, mediante el cual se validan las hipótesis planteadas en esta investigación.

Consideraciones éticas

El estudio se realizó de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Reglamento de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga; Además, se pidió el consentimiento informado de cada uno de los participantes en la encuesta, quienes nos proporcionarán la información ejerciendo su máximo derecho a la libertad, la cual es confidencial para garantizar que dicha información sea respondida con la máxima veracidad. De igual forma, se les comunicó que dicha información es de carácter público y se utilizará como referencia para otras investigaciones. Por otro parte, siempre prevalecieron los principios de confidencialidad, discreción y privacidad de la información para que el encuestado pueda responder a cada uno de los ítems trazados y además, ambos aportaron la honestidad en cada una de sus respuestas, lo que facilitó el desarrollo exitoso de este trabajo de investigación.

Asimismo, es crucial destacar que este estudio de investigación ha tomado como referencia a numerosos trabajos de investigación que están adecuadamente citados y referenciados. Además, ha logrado pasar todos los filtros pertinentes para prevenir el problema del plagio y preservar la originalidad desde el inicio hasta el final, en aplicación a uno de los métodos utilizados para identificar el plagio, en esta investigación se optó por utilizar Turnitin, lo que garantiza que todo se encuentra dentro de los parámetros determinados por la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

III. Resultados

El análisis e interpretación de los resultados se presenta en relación a las variables analizadas en el estudio, las cuales fueron expuestas en tabas y figuras.

Confiabilidad de los instrumentos

Se realizó una prueba de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach una vez creados los instrumentos para la recolección de información, para cada uno de los cuestionarios de las variables de estudio, consiste de evaluar la coherencia de las respuestas después de aplicarlas a un estudio piloto. En cuanto a, la confiabilidad se considera una de las medidas principales de la calidad de un instrumento ya que proporciona información sobre hasta qué punto los resultados de su administración predicen una estabilidad provechosa a pesar del paso del tiempo (Ñaupas Et al.,2018).

Tabla 5

Resultado de la prueba de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	34

Nota. Procesamiento de datos del cuestionario

Según la Tabla 5, el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,816, lo que indica que se considera bueno.

3.1. Resultados a nivel descriptivo

El estudio se lleva a cabo utilizando los instrumentos, en la medida en que se realiza mediante estadísticas descriptivas, tablas y figuras, con el fin de analizar los datos a nivel descriptivo.

3.1.1. Planificación

En la tabla 6, muestra la distribución de datos según la dimensión de planificación en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga; información que se reparte por opciones, frecuencias absolutas y relativas.

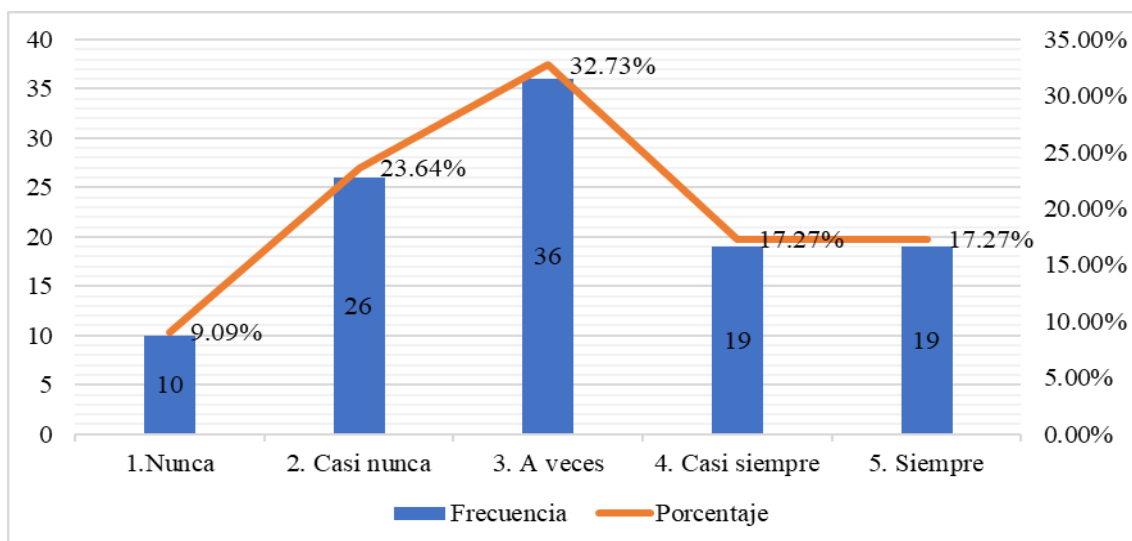
Tabla 6

Distribución de datos según resultado de la dimensión planificación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1.Nunca	10	9.09%
2. Casi nunca	26	23.64%
3. A veces	36	32.73%
4. Casi siempre	19	17.27%
5. Siempre	19	17.27%
Total	110	100.00%

Figura 17

Distribución de datos según resultado de la dimensión planificación



La figura 17, se evidencia que, entre los 110 encuestados, el 32.73% ubican su opinión en la valoración a veces, otorgando un 23.64% en la valoración casi nunca, el 17.27% en casi siempre, el 17.27% en siempre y el 9.09% en nunca, De esta manera, la mayor parte de los empleados concuerdan en que todas las áreas dentro del proceso operativo alcanzan el rendimiento máximo gracias a la coordinación entre ellas en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

3.1.2. Ejecución

En la tabla 7, se percibe la distribuyen los fichas según el resultado de la dimensión de ejecución en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga información que se reparte por opciones, frcuencias absolutas y relativas.

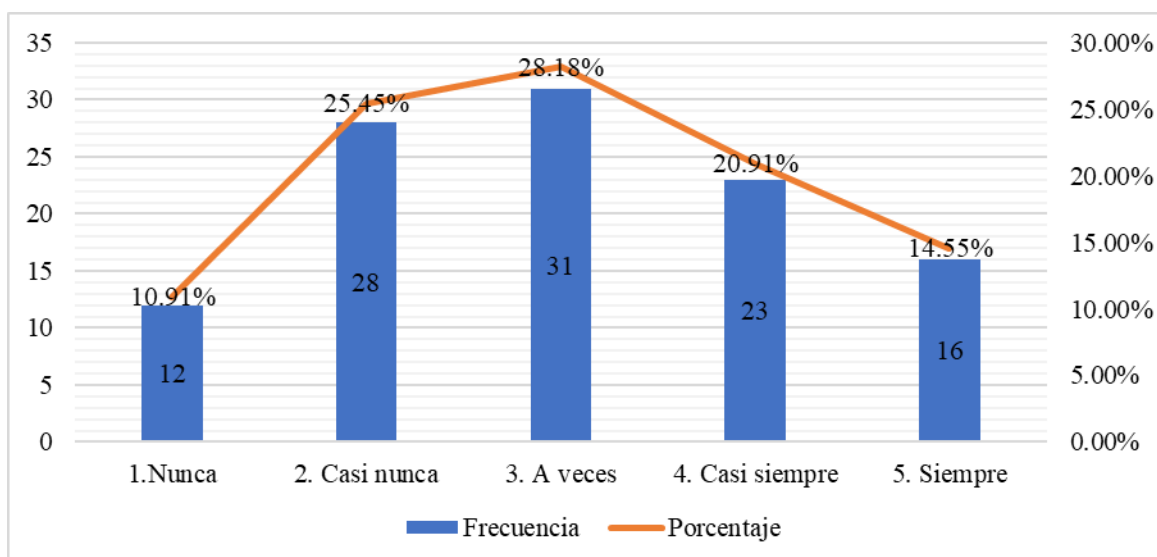
Tabla 7

Distribución de datos según resu1tado de la dimensión ejecución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1.Nunca	12	10.91%
2. Casi nunca	28	25.45%
3. A veces	31	28.18%
4. Casi siempre	23	20.91%
5. Siempre	16	14.55%
Total	110	100.00%

Figura 18

Distribución de datos según resu1tado de la dimensión ejecución



La figura 18, revela que, de las 110 encuestas realizadas, el 28,18% de los encuestados deposita su opinión con una valoración a veces, el 25,45%; del mismo modo con el 20,91% casi siempre, el 14,55 % siempre y el 10,91% nunca; así pues, la mayoría de los empleados indican que las áreas desempeñan sus tareas con facilidad gracias al apoyo tecnológico en el procesamiento de datos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

3.1.3. Mejora continua

En la tabla 8, muestra el repartimiento de datos en base a la dimensión de mejora continua en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga información que se reparte por opciones, frecuencias absolutas y relativas.

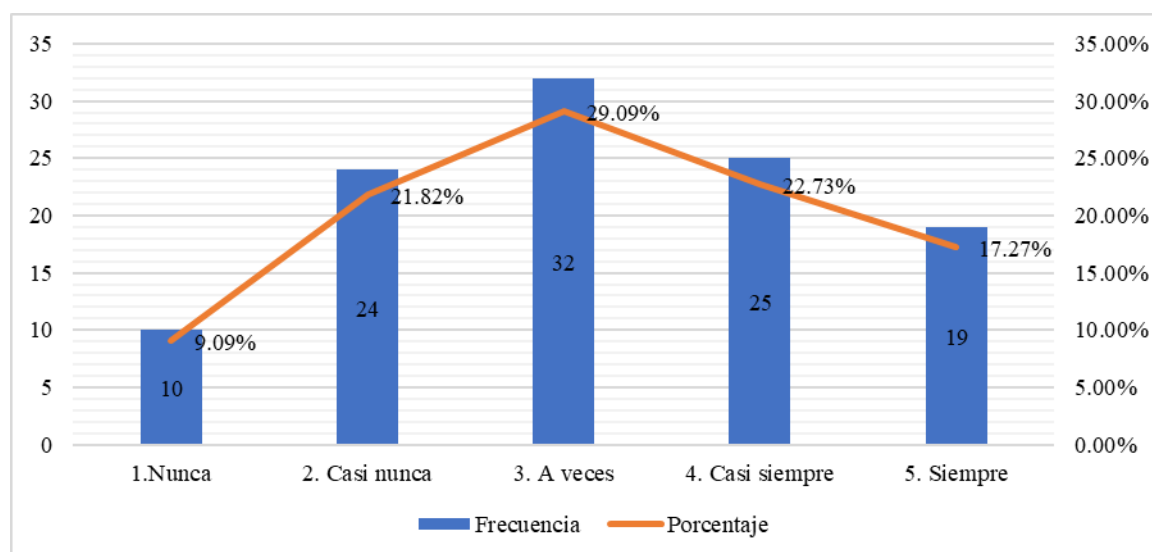
Tabla 8

Distribución de datos según resultado de la dimensión mejora continua

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1.Nunca	10	9.09%
2. Casi nunca	24	21.82%
3. A veces	32	29.09%
4. Casi siempre	25	22.73%
5. Siempre	19	17.27%
Total	110	100.00%

Figura 19

Distribución de datos según resultado de la dimensión mejora continua



La figura 19, demuestra que del 100 % (110) encuestados, el 29,09% depositan su opinión con una valoración de a veces; del mismo modo, el 22,73% en la valoración casi siempre; mientras el 21,82% casi nunca, asimismo, el 17,27% siempre y mientras el 9,09% nunca; de esta manera, la mayoría de los empleados concuerdan con la ejecución que realiza la Universidad de planes para mejorar constantemente sus procesos y así ser más eficiente y tener un mejor rendimiento en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

3.1.4. Gestión por procesos

En la tabla 9, se divide la repartición de datos en función de la variable gestión por procesos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga información que se reparte por opciones, frecuencias absolutas y relativas.

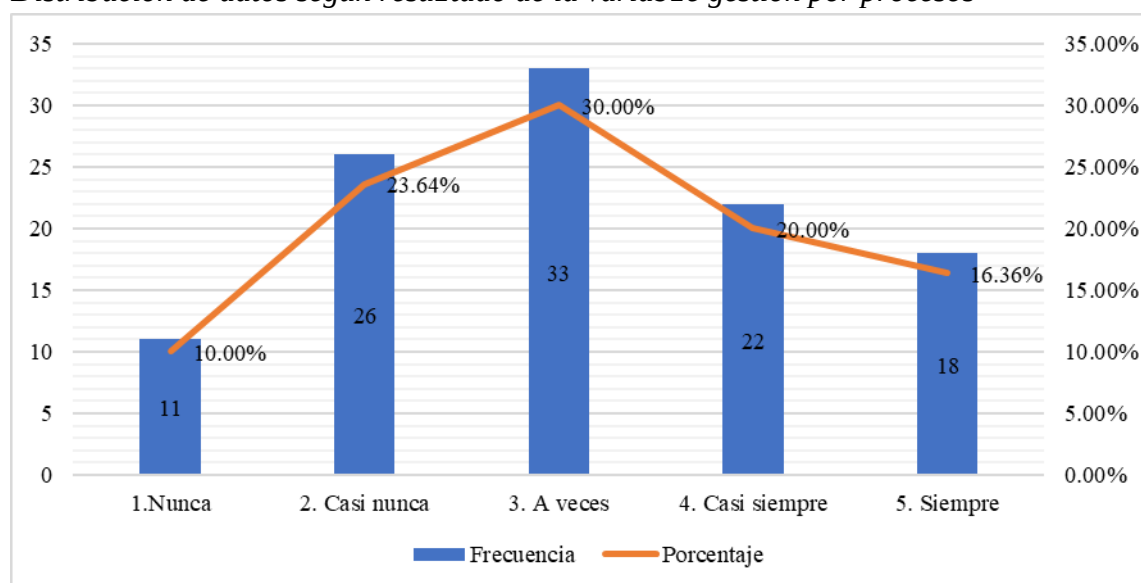
Tabla 9

Distribución de datos según resultado de la variable gestión por procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	11	10.00%
2. Casi nunca	26	23.64%
3. A veces	33	30.00%
4. Casi siempre	22	20.00%
5. Siempre	18	16.36%
Total	110	100.00%

Figura 20

Distribución de datos según resultado de la variable gestión por procesos



La figura 20, muestra que, del 100% (110) encuestados, el 30,00% depositan una opinión con la valoración a veces; asimismo, con el 23,64% con opinión casi nunca, mientras el 20,00% casi siempre, con el 16,36% siempre y el 10,00% nunca, así, la mayoría de los empleados concuerdan en establecer el seguimiento para alcanzar la eficacia, supervisión y perfeccionamiento continuo de los procesos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

3.1.5. Eficacia

En la tabla 10, describe cómo se distribuyen los datos de acuerdo a la dimensión de eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga información que se reparte por opciones, frecuencias absolutas y relativas.

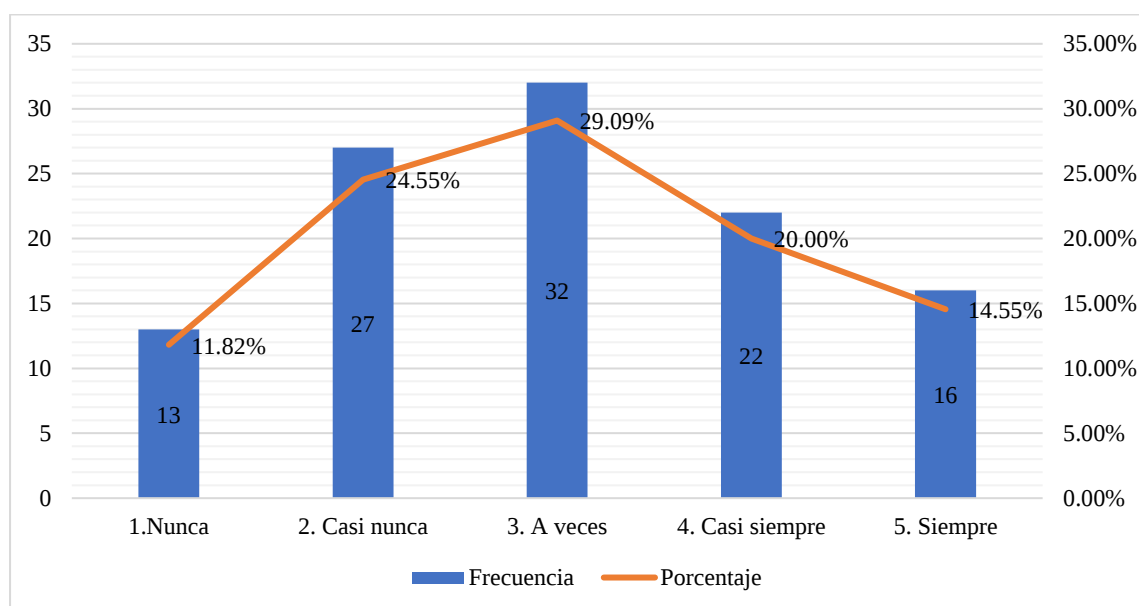
Tabla 10

Distribución de datos según resultado de la dimensión eficacia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1.Nunca	13	11.82%
2.Casi nunca	27	24.55%
3.A veces	32	29.09%
4.Casi siempre	22	20.00%
5.Siempre	16	14.55%
Total	110	100.00%

Figura 21

Distribución de datos según resultado de la dimensión eficacia



La figura 21, los datos indican que, de los 110 trabajadores encuestados, el 29,09% deposita su opinión sobre la valoración a veces, el 24,55% casi nunca, el 20,00% casi siempre, el 14,55% siempre y el 11,82% nunca, por lo tanto, la mayoría de los empleados señalan que los trabajadores alcanzarán los objetivos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga mediante sus actividades.

3.1.6. Eficiencia

En la tabla 11, ilustra la repartición de datos según la dimensión eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga información que se reparte por opciones, frecuencias absolutas y relativas.

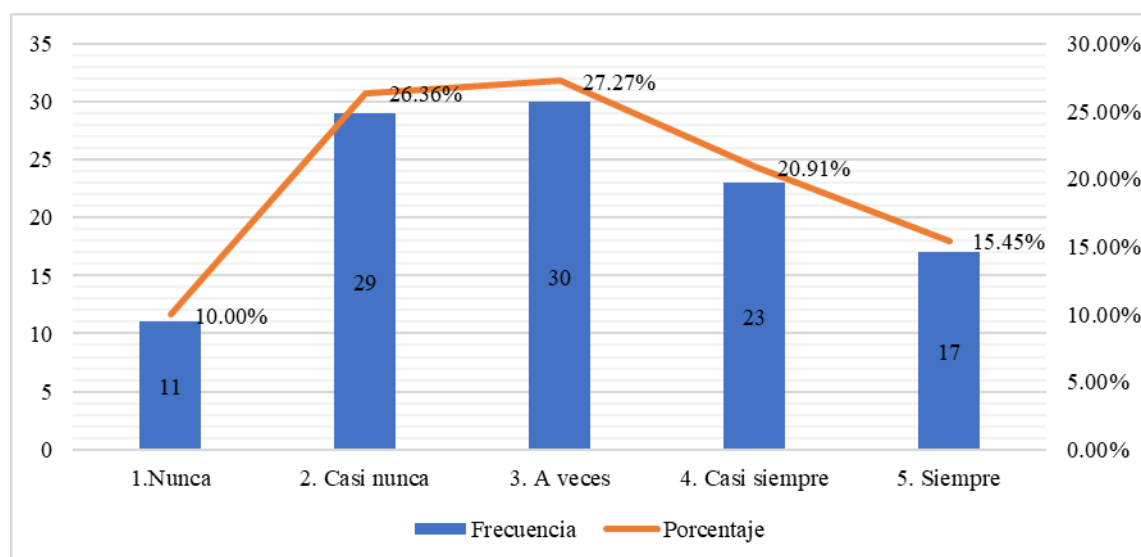
Tabla 11

Distribución de datos según resultado de la dimensión eficiencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1.Nunca	11	10.00%
2. Casi nunca	29	26.36%
3. A veces	30	27.27%
4. Casi siempre	23	20.91%
5. Siempre	17	15.45%
Total	110	100.00%

Figura 22

Distribución de datos según resultado de la dimensión eficiencia



La figura 22, demuestra que, del 100% (110) encuestados, el 27,27% deposita su opinión en la valoración a veces; asimismo, el 26,36% con una valoración casi nunca; también, el 20,91% en la valoración casi siempre, el 15,45% con una valoración siempre y el 10,00% con una valoración nunca, respecto a esto, la mayoría del recursos humanos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, concuerdan en alcanzarán los objetivos planteados mediante la optimización de los recursos existentes.

3.1.7. Efectividad

En la tabla 12, dado la distribución de datos en función de la variable efectividad en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga información que se reparte por opciones, frecuencias absolutas y relativas.

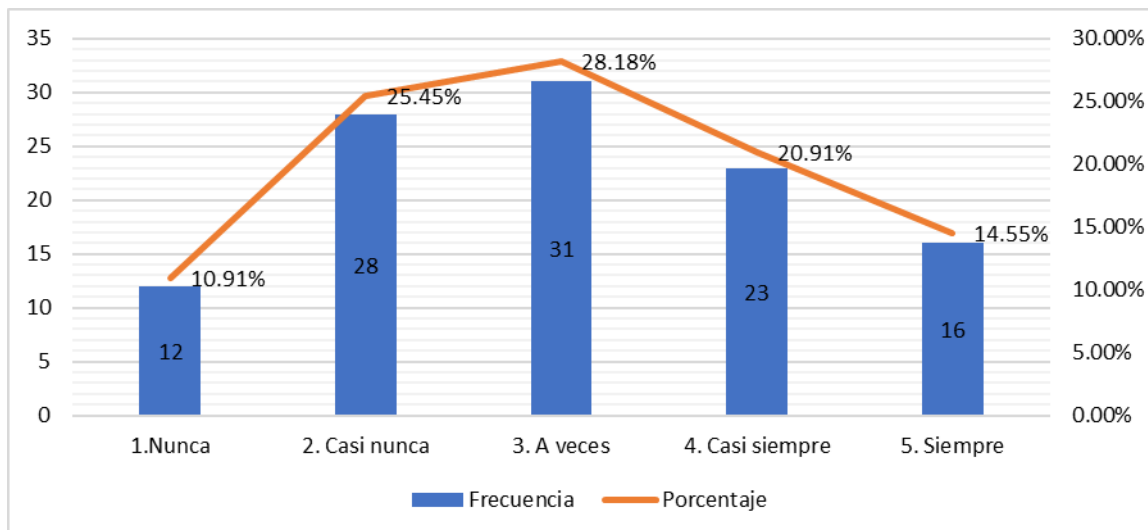
Tabla 12

Distribución de datos según resultado de la variable efectividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	12	10.91%
2. Casi nunca	28	25.45%
3. A veces	31	28.18%
4. Casi siempre	23	20.91%
5. Siempre	16	14.55%
Total	110	100.00%

Figura 23

Distribución de datos según resultado de la variable efectividad



La figura 23, muestra que del 100% (110) de encuestados, el 28.18% ubican su opinión de a veces; en tanto, que el 25.45% con una valoración casi nunca; además, el 20.91% casi siempre, mientras el 14.55% siempre y por último el 10.91% nunca, de esta manera, la mayoría de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga concuerdan con la dimensión de eficacia para alcanzar los resultados previstos y con los costos más razonables que se puedan presuponer.

3.2. Resultados a nivel inferencial

3.2.1. Prueba de normalidad

De acuerdo con (Droppelmann 2018), el método de Kolmogorov-Smirnov se emplea para analizar la prueba de normalidad y se recomienda cuando se analizan más de 50 valores, Según el análisis del valor p, la distribución no es normal si el valor es inferior a 0,05, mientras que se constata la normalidad si el valor es superior o igual a 0,05.

Esta situación presenta una distribución no normal (nivel de importancia 0,042, 0,049). Como resultado, dado que los datos son ordinales, se eligió el estadístico Tau b de_Kendall para comprobar la hipótesis.

Tabla 13

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Gestión por procesos	Efectividad
N		110	110
Parámetros normales	Media	68.0000	36.6000
	Desv. Desviación	25.78101	14.28491
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0.080	0.084
	Positivo	0.066	0.084
	Negativo	-0.080	-0.078
Estadístico de prueba		0.080	0.084
Sig. asintótica (bilateral)		,042	,049

3.2.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general: Gestión por procesos se relaciona directamente con la efectividad en la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Planeamiento

H₀. Gestión por procesos no se relaciona directamente con la efectividad en la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

H_a. Gestión por procesos se relaciona directamente con la efectividad en la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Regla de decisión:

Si el p valor excede 0.05 ($p \text{ valor} > 0.05$), se asume la hipótesis nula.

i el p valor es inferior a 0.05 ($p \text{ valor} < 0.05$), la hipótesis nula se descarta. y, en consecuencia, se admite la hipótesis alternativa. Es imprescindible señalar que esta regla de decisión también considera las hipótesis específica a), b), c) y d)

Tabla 14

Gestión por procesos se relaciona con la efectividad

		Gestión por procesos	Efectividad
Tau_b de Kendall	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	110
Efectividad		Coeficiente de correlación	0.851
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	110

Según Tabla 14, muestra el coeficiente de calificación de Tau_b de Kendall se sitúa en 0.851, lo que señala un nivel de calificación muy fuerte, con un valor p de 0.000 ($p < 0.05$). Así pues, se podría afirmar que optimizar la administración de procesos llevará a un incremento en la efectividad. por consiguiente, Se acepta la hipótesis alternativa, que afirma que existe una relación directa entre la gestión por procedimientos y la eficacia, mientras que se rechaza la hipótesis nula en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Hipótesis específica:

a) La planificación se relaciona directamente con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Planeamiento

H₀. La planificación no se relaciona directamente con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

H_a. La planificación se relaciona directamente con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Tabla 15

La planificación se relaciona con la eficacia

			Planificación	Eficacia
Tau_b de Kendall	Planificación	Coefficiente de correlación	1.000	.834
		Sig. (bilateral)		.000
		N	110	110
	Eficacia	Coefficiente de correlación	.834	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	110	110

El coeficiente de evaluación Tau_b de Kendall muestra un valor de 0,834, lo que señala un alto grado de evaluación con un valor p de 0,000 ($p < 0,05$). En consecuencia, se puede decir que mejorar la planificación conducirá a un aumento de la eficacia; en consecuencia, la hipótesis alternativa -que sostiene que el proceso de planificación tiene una relación directa con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Hipótesis específica:

b) En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga la ejecución de actividades se vincula directamente con la eficacia.

Planeamiento

H₀. La ejecución de actividades no se relaciona directamente con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

H_a. La ejecución de actividades se relaciona directamente con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Tabla 16

La ejecución de actividades se relaciona con la eficacia

		Ejecución	Eficacia
Tau_b de Kendall	Ejecución	Coefficiente de correlación	.839
		Sig. (bilateral)	.000
		N	110
	Eficacia	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	110

El coeficiente de evaluación Tau_b de Kendall muestra un valor de 0.839, lo que señala un nivel de evaluación altamente demostrativo con un valor p de 0.000 ($p < 0.05$). Por lo tanto, se puede sostener que optimizar la implementación llevará a un incremento en la eficiencia. Esto conduce a la adopción de la hipótesis alternativa, que pone más énfasis en la ejecución de la tarea, y al rechazo de la hipótesis nula en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga está íntimamente relacionado con su eficacia.

Hipótesis específica

c) La mejora continua se relaciona directamente con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Planeamiento

H₀. La mejora continua no se relaciona directamente con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

H_a. La mejora continua se relaciona directamente con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Tabla 17

La mejora continua se relaciona con la eficiencia

		Mejora continua	Eficiencia
Tau_b de Kendall	Mejora continua	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.821
		N	.000
	Eficiencia	Coefficiente de correlación	110
		Sig. (bilateral)	.821
		N	1.000

El coeficiente de calificación Tau_b de Kendall muestra un valor de 0.821, lo que señala un nivel de calificación altamente elevado con un valor p de 0.000 ($p < 0.05$). Por lo tanto, se podría afirmar que cuando se potencia la mejora continua, se producirá un incremento en la eficiencia. Por fin, se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis alternativa como válida, esto significa que la mejora continua en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga está directamente relacionado con la eficiencia.

Hipótesis específica

d) La planificación se relaciona directamente con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Planeamiento

Ho. La planificación no se relaciona directamente con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Ha. La planificación se relaciona directamente con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Tabla 18

La planificación se relaciona con la eficiencia

		Planificación	Eficiencia
Tau_b de Kendall	planificación	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.828
		N	.000
	Eficiencia	N	110
		Coefficiente de correlación	110
		Sig. (bilateral)	.828
		N	1.000
		N	.000

El coeficiente de calificación Tau_b de Kendall muestra un valor de 0.828, señalando un nivel de calificación altamente intenso, con un p de 0.000 ($p < 0.05$). Así, se puede sostener que optimizar la planificación llevará a un incremento en la eficiencia. Por fin, se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis opcional como aceptada; en otras palabras, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la planificación está directamente relacionada con la eficiencia.

IV. Discusión

Comprender que la identificación, estructuración y documentación de todos los procesos organizacionales es el inicio para la puesta en marcha de la gestión por procesos, y la efectividad como objetivo alcanzar el máximo grado de satisfacción del cliente posible y más económicos, el resultado de la gestión por procesos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga está directamente relacionado con la efectividad de la gestión con un coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall igual a 0.851, con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$), esto sugiere una correlación muy fuerte entre las variables mencionadas. Asimismo, cuando se mejore la gestión por procesos conducirá a una mayor efectividad, o viceversa; además, se encontró una correlación directa entre la planificación y la eficacia, con un coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall de 0.834; también existe una relación directa entre ejecución y eficacia, con un coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall igual a 0.839, además, existe relación directa entre la mejora continua y la eficiencia, con un coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall de 0.821; asimismo, existe una relación directa con la eficiencia y la planificación, medida mediante un coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall de 0.828.

Estos resultados son similares con las conclusiones de Vilchez (2020) en la tesis *Gestión por procesos para fortalecer la efectividad del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C Piura 2019*, quien determina que la gestión basada en procesos ayudará a la estandarización de los procesos documentados, Realizado de manera estandarizada por los empleados, vigilando las actividades para mejorar los procesos y colaborando con un esfuerzo compartido, y que la introducción de nuevas herramientas y metodologías agilizarán los procesos y reducirán los errores la aceptación de la mejora continua sugerida por los colaboradores ayuda a contar con trabajadores dedicados y competitivos que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa Megamarcas SAC.

Mientras que Ponce & Pujay (2021) en la tesis *Diseño de gestión por procesos para mejorar la eficacia administrativa de la empresa corporación educativa calicanto E.I.R.L., Huánuco-2021*, quien determina la puntuación media de 2,81, lo que indica la coherencia de los usuarios con la entrevista, Posteriormente se realizó el diseño y revisión de los procesos , elaborándose los componentes del mapa de procesos, diagrama de flujo, ficha de

misionales de 60.96 % y para los procesos de apoyo 109.9%, para validar esta respuesta de los usuarios se realizó una evaluación posterior de la satisfacción de los usuarios determinándose una media de 3.8 indicando estar de acuerdo con la reestructuración de los procesos. Para la prueba de hipótesis se utiliza la T de Student con un nivel de confianza del 95% para comparar la mejora en la satisfacción previa y posterior a la evaluación , donde se determinó un valor p menor a 0,05, esto indica una diferencia significativa entre los datos anteriores y posteriores; con base en estos hallazgos, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación, es decir *“La gestión por procesos mejora la eficacia administrativa de la empresa Corporación Educativa Calicanto E.I.R.L”* se dice que la gestión por procesos, en otra línea, permite aumentar de manera significativa la atención a solicitudes, inscripciones, entregas de materiales y otros indicadores. La gestión por procesos es una metodología de ingeniería que posibilita reorganizarse a la compañía considerando la eficacia de los procesos internos para lograr una producción rentable y de calidad. Se recomienda que la empresa continúe mejorando para buscar la sostenibilidad en el nivel de calidad del servicio administrativo. Los hallazgos generalmente coinciden con la investigación.

En tanto que, Aranda (2018), en la tesis maestría: *“Gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri”* menciona cómo se desarrolló el diagnóstico del Minagri para adoptar la gestión basada en procesos , teniendo en cuenta que esta es una organización funcional, cuyos órganos de línea operan de manera independiente, ocasión de duplicidad de funciones y ausencia de coordinación, y donde una parte de su personal muestra resistencia a adoptar nuevas prácticas de trabajo ; además, estos resultados confirman la mejora de los logros, alineándose en parte con la investigación.

Chanduvi (2016) en la tesis *“Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL”* concluyeron que el modelo de gestión de procesos utilizado en su investigación permite la obtención de resultados prácticos, como una mejora en la eficiencia y eficacia visualizados en la reducción del 63,89% y el aumento de hasta 4 veces las unidades procesadas diariamente. Coincidiendo con los resultados de la investigación.

Pomatanta (2020) en la tesis *“Modelo de gestión por procesos como propuesta de mejora en la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020”* Se describieron los procedimientos y efectividad de gestión de la UGEL Pacasmayo , identificándose que la

organización realizó 14 procedimientos en el nivel 0 y 37 procedimientos en el nivel 1; Dentro de los procesos de nivel 0 , hay cuatro procesos estratégicos , tres procesos operativos y siete procesos de apoyo ; dentro de los procesos de nivel 1, hay nueve procesos estratégicos , ocho procesos operativos y veinte procesos de apoyo; asimismo se identificó el direccionamiento estratégica de la UGEL Pacasmayo, su estructura funcional actual y las relaciones entre los cargos al interior de la institución; se cuantificó a través de sus indicadores, entre los que se encuentran un índice de cumplimiento de metas operacionales con un valor de 44,44% y un índice de cumplimiento de metas estratégicas con un valor de 0,00%. Están algo Estoy de acuerdo con los resultados de la investigación.

V. Conclusiones

Conclusión general. Con un coeficiente de 0,851 y un valor p de 0,000 ($p < 0,05$), la efectividad en la gestión de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, está directamente relacionada con la gestión por procesos, puesto que hay una evaluación profunda entre estas variables, es posible decir que cuando se implementa la gestión por procesos y se mejora permanentemente, habrá una mejora en la efectividad de la gestión o viceversa.

Conclusiones específicas:

a) En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la planificación y la eficacia están directamente relacionadas, con un coeficiente de correlación Kendall Tau_b de 0,834, lo que significa que existe un fuerte grado de correlación con un valor p de 0,000 ($p < 0,05$). De esta forma, es posible afirmar que la mejora de los procesos y la planificación conducirán a una mejora en la eficacia de los objetivos especificados en los planes.

b) En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la ejecución de actividades o funciones está directamente relacionado con la eficacia, con un coeficiente de correlación Kendall Tau_b de 0,839, eso indica un muy fuerte nivel de correlación con un valor p de 0,000 ($p < 0,05$). Por tanto, es posible demostrar que mejorar la ejecución de las funciones con el logro de resultados, conducirá a una mejora en la eficacia institucional.

c) La mejora continua está directamente relacionada con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, donde el coeficiente de correlación Kendall se sitúa en 0,821, lo que señala un alto grado de correlación con un valor p de 0,000 a 0,000 ($p < 0,05$). En consecuencia, es posible afirmar que cuando se institucionalice la mejora continua en la universidad, dará como resultado una aumentará de la eficiencia de la gestión.

d) La planificación se relaciona directamente con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, con un coeficiente de correlación de Kendall Tau_b de 0,828, Esto señala un alto grado de valoración, con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$). Así pues, se podría afirmar que el perfeccionamiento de la planificación en la institución llevará a un incremento en la eficiencia.

VI. Recomendaciones

1. En la gestión por procesos la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, deberá implementar estrategias y tácticas para implementar el seguimiento para lograr la efectividad, control y mejora continua de los procesos en la Universidad; identificar adecuadamente los procesos a mejorar, formar equipos de trabajo de alto rendimiento, practicar metodologías y herramientas más adecuadas; involucrar el compromiso de la alta dirección para la mejora continua a través de reuniones de trabajo periódicas.
2. Para la efectividad en la gestión la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, se deberá implementar estrategias para eliminar la estructura tradicional, aumentar la eficiencia en equipos, utilizar los puntos fuertes del equipo a la hora de asignar funciones, eliminar, retrasar o reducir el trabajo de baja prioridad y priorizar el trabajo en función de los resultados importantes.
3. Implementar acciones de seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos a través de indicadores de impacto social con el propósito de mejorar la efectividad de la gestión Universitaria.
4. La planificación estratégica y la eficacia están directamente relacionadas, por consiguiente, se afirma que la mejora de los procesos y la planificación conducirán a una mejora en la eficacia de los objetivos especificados en los planes. Por ello en la gestión de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, debe mejorar la productividad, reducir costes, optimizar el tiempo, y facilitar el cumplimiento de metas; asimismo, debe establecer metas claras alcanzables, fomentar la innovación, tener cierta flexibilidad para el cambio y así alcanzar las metas y objetivos establecidos.
5. La mejora en la ejecución de funciones, el cumplimiento de actividades y/o procedimientos o brindar servicios conduce a un aumento de la satisfacción de los usuarios, cumplimientos de metas y objetivos instituciones. Dada la gestión de la Universidad debe establecer metas claras y medibles, establecer procesos claros y eficientes, priorizar el trabajo en función de los resultados clave; así como fomentar el trabajo en equipo para alcanzar las metas, planes y objetivos de la Institución.

6. La mejora continua busca mejorar la eficiencia y la calidad de los productos, servicios y procesos de la institución; por ello, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, debe simplificar de la gestión de procesos, mejora en la calidad de productos y servicios, así como fomentar de la innovación en el lugar de trabajo. La mejora continua debe ser sostenible a largo plazo dentro de la institución.
7. La planificación permite asignar recursos de manera inteligente para maximizar el rendimiento y minimizar el desperdicio de recursos; por ello, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, debe establecer objetivos, estrategias y acciones para lograr sus metas, a través de aumentar la competitividad, mejorar la toma de decisiones y aumentar su productividad, es decir uso óptimo de los recursos para alcanzar las metas.
8. Deben establecer estrategias y acciones claras para lograr las metas por parte de los jefes y/o Directores de las dependencias, así permitirá aumentar su productividad, es decir uso óptimo de los recursos para el desarrollo de las actividades de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga,

Referencias bibliográficas

- Aranda Silva, M. F. (2018). La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chanduvi Izquierdo, E. S. (2016). *Gestion de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia de una UGEL*. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4923/Chanduvi_ie.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- De la Cruz Trucios, C. P. (2018). *Gestion por procesos para mejroar la eficiencia de la unidad de gestion social del programa nacional de vivienda rural*. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e5e39710-0f30-486c-a2e4-f0b714480f90/content>
- Droppelmann, G. (2018). *estadística en fácil, pruebas de normalidad - Revista Actualizaciones Clínica MEDS*. Obtenido de <https://www.meds.cl/wp-content/uploads/Art-5.-Guillermo-Droppelmann.pdf>
- Japa Sarango, J. D. (2018). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para mejorar la calidad administrativa en la distribuidora lubriferr santo domingo, Ecuador*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9129/1/PIUSDADM070-2018.pdf>
- Muñoz Veloz, F. M. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>
- Pomatanta Delgado, M. J. (2020). *Modelo de gestión por procesos como propuesta de mejora en la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47341/Pomatanta_DMJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ponce Alvino, C. A., & Pujay Diaz, K. K. (2021). *Diseño de gestión por procesos para mejorar la eficacia administrativa de la empresa corporacion educativa calicanto E.I.R.L. Huanuco*. Obtenido de <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/7074/TII00221P77.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vilchez Morales, G. P. (2020). "Gestión por procesos para fortalecer la efectividad en la área administrativa de la empresa Megamarcas S. A. C. Piura 2019".. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55993/Vilchez_MGP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bertalanffy, Ludwig Von (2017) *Teoría general de los sistemas*. [En línea] Utilizable en Internet: <URL: https://scholar.google.com.co/scholar?q=TEOR%C3%8DA+GENERAL+DE+LOS+SYSTEMAS+LUDWIG+VON+BERTALANFFY&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1.>
- Berthier, Emmanuel A. (2017) Investigación documental y marco teórico. De que forma construir un marco teórico. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/marco_teorico.pdf.>
- Correa, G. Darío Kairuz (2017) Documentación para la implantación de un sistema de gestión de calidad, en la empresa tecnologías integrales de seguridad de Colombia-Tecniseg. [En línea]. Utilizable en Internet:<URL: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis54.pdf.>>
- Empresa, Ingenio (2017) Planificación táctica desde ISO 9001: Como caracterizar un proceso. [En línea]. Utilizable en Internet: <URL: <https://ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso/.>>
- Figuerola, Gustavo A. M. (2017) Metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural. [En línea]. Utilizable en Internet: <URL: http://eprints.rclis.org/6761/1/serie_7.pdf.>

Garcés, Oscar D. Sepúlveda & Mejía, Daniela Villegas (2015) Documentación del sistema de gestión de calidad, bajo los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2015 en la empresa Lumicentro Pereira. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5040/658562S479.pdf;jsessionid=E81DDA0F11D280BD7540A7C62B0EFFB0?sequence=1>>

González, Carlos Felipe Núñez (2017) Elaboración de un sistema de gestión de calidad basado en buenas prácticas de manufactura para mejorar sus procesos productivos en la empresa helados Guliver Ltda. [En línea]. Utilizable en Internet: <URL: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/13662/NunezGonzalezCarlosFelipe2012.pdf?sequence=1>>

González, Hugo. (2017) ISO 9001: Enfoque basado en procesos. [En línea]. Utilizable en Internet:<URL:<https://calidadgestion.wordpress.com/2015/06/30/iso-9001-2015-enfoque-basado-en-procesos/>>48

Gutiérrez, Erick Valdés (2017) Aplicación de Gestión por Procesos en una empresa Importadora y exportadora. [En línea]. Utilizable en Internet: <URL: <https://www.gestiopolis.com/aplicacion-de-gestion-porprocesos-en-una-empresa-importadora-exportadora/>>

Hernández, E. Meléndre (2017) Metodología de la investigación. [En línea]. Disponible en Internet:<URL: http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/como_escribir_tesis.pdf>
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. 2015.
Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario NTC-ISO 9000:2015. Bogotá: ICONTEC, 2015. pág. 67.
International Organization for Standarización (2015) Sistemas de gestión de calidad — Requisitos, ISO 9001:2015. Traducción oficial. Suiza: Secretaría Central de ISO, 2015. pág. 42.

La Corporación Escuela de Artes y Letras Institución Universitaria (2017) Al elaborar el documento final de anteproyecto y proyecto de grado (monografías) según la

regulación APA de la corporación escuela de artes y letras institución universitaria. [En línea]. Utilizable en Internet: <URL: ***<https://www.artesyletras.com.co/pdfs/GUIA%20ELABORACION%20DOC%20ANTEPROYECTO%20y%20PROYECTO%20GRADO%202015sep.pdf>***>

Lozano Fonseca, Alex (2017) Diagnóstico actual de los sistemas y procesos de calidad de la empresa Plazas para ingeniería civil y diseño industrial. [En línea]. Utilizable en Internet: <URL: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe%20final%20de%20la%20practica%20alex%20lozano.pdf>.

Maldonado, J. Ángel (2011) Gestión de procesos. Málaga: EUMED -Universidad de Málaga-España, 2011. pág. 166.

Mallar, Miguel Ángel (2017) Enfoque de gestión por procesos: una orientación de gestión eficiente. [En línea]. Utilizable en Internet: <URL: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166887082010000100004.

Moreira Delgado, Mercedes de la C. (2017) “Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Utilizable en Internet: <URL: ***<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181414861002>***> OBS Business School. Las tres metodologías más utilizadas para la gestión de proyectos. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Utilizable en Internet: <URL: <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/administracion-deproyectos/las-3-metodologias-para-la-gestion-de-proyectos-que-mas-se-utilizan>.

Ordoñez, Jenny Paola Taborda (1988) CICLO PHVA Planificar - Hacer - Verificar Actuar. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Utilizable en Internet: <URL: http://master2000.net/recursos/menu/277/1355/mper_arch_20059_CicloPHVA.pdf. POLA, ANGEL MASEDA. Gestión de la calidad. Barcelona: MARCOMBO S.A., 1988. pág. 118.>

Pulecio, Senen Ferney D. & Montaña, Dora Lianer Barragan (2017) Diseño del sistema de gestión de calidad para la empresa Aulen Pharma S.A. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Utilizable en Internet: <URL:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4271/T11.08%20D494d.pdf?sequence=1>.>

Ramírez, Norberto I. (2017) Gestión por procesos: elementos seleccionados para un modelo aplicables a los municipios de la Pcia. de Buenos Aires. [En línea]. Utilizable en Internet: <URL: http://nulan.mdp.edu.ar/95/1/FACES_n14_25-46.pdf.>

Salinero, Julia García (2017) Estudios descriptivos. [En línea]. Utilizable en Internet: URL: <http://webpersonal.uma.es/~jmpaez/websci/bloqueiii/docbiii/estudios%20descriptivos.pdf>.>

Castillo González, J. José (2018) tesis: “*El Control Interno para la efectividad de la gestión municipal del distrito de Cieneguilla del año 2016 al 2018*”; tesis optar el grado académico de: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Perú.

Cruz Ramírez, Gabriel Ángel (2015) tesis, “*Administración por resultados y la efectividad institucional del Provias nacional del sector transportes y comunicaciones, análisis y propuesta actual*”, tesis optar el grado de Doctor en Administración. Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima-Perú

Covey, Stephen Richards. (1996) *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Edit. Paidós. México.

Chiavenato, Idalberto (2001) *Administración de recursos Humanos*. Edic. Popular

Estrella Gordillo, J. F. (2014). *Efectividad del gasto tributario de los vehículos de transporte público a partir de la revisión técnica vehicular Quito 2008-2013* (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Martínez López, Miguel. (1999) *Dos Experiencias de Investigación-Acción- Participativa en la Autogestión de Asociaciones Cooperativas*. Documento de trabajo para el Máster en Investigación, Gestión y Desarrollo Local. Universidad Complutense.

Marchioni, Marco. *La Utopía Posible*. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones Sociales. Edit. Benchomo.

Salazar Ríos, C. R. (2016). Efectividad de las políticas energéticas y ambientales sobre el consumo de gasolinas en el Perú.

Terry George (2013) Administración. México. Compañía Editorial. Continental SA.

Sánchez, J. Edinson Salinas (2017) Levantamiento de los requisitos de documentación del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008 en los procesos de una empresa. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/1178/1/TID00317.pdf>>

secretaría de gestión pública de la presidencia del consejo de ministros (2015) 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. [En línea]. Disponible en Internet: URL: http://sgp.pcm.gob.pe/wpcontent/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf.>5

Torres, Martin Álvarez (2017) Crecimiento organizacional vs desarrollo organizacional. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.grupoalbe.com/crecimiento-organizacional-vs-desarrolloorganizacional/>>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Gestión por procesos para mejorar la efectividad de la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general ¿En qué medida la gestión por procesos se relaciona con la efectividad en la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga? Problemas específicos a) ¿En qué medida la planificación se relaciona con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga? b) ¿En qué medida la ejecución se relaciona con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga? c) ¿En qué medida la mejora continua se relaciona con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga? d) ¿Cómo la planificación se relaciona con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?	Objetivo general Analizar en qué medida la gestión por procesos se relaciona con la efectividad en la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Objetivos específicos a) Determinar en qué medida la planificación se relaciona con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga b) Determinar en qué medida la ejecución se relaciona con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga c) Determinar en qué medida la mejora continua se relaciona con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga d) Conocer cómo la planificación se relaciona con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	Hipótesis general Gestión por procesos se relaciona directamente con la efectividad en la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Hipótesis específicas a) la planificación se relaciona directamente con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga b) la ejecución se relaciona directamente con la eficacia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga c) la mejora continua se relaciona directamente con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga d) la planificación se relaciona directamente con la eficiencia en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	1.Variable X. Gestión por procesos Dimensiones: x1. Planificación x2. Ejecución x3. Mejora Continua 2. Variable Y. Efectividad en la gestión de la Universidad Dimensiones: y1. Eficacia y2. Eficiencia	Tipo de investigación. Aplicada Nivel de investigación correlacional. Población y muestra Población = 320 Muestra = 110 colaboradores Técnica e instrumento. Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Anexo 2: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	CONCEPTO	INDICADORES	ESCALA Y VALORACIÓN
Variable 1: X. Gestión por procesos	Gestión por procesos; según los indicadores se evalúa el éxito de las entidades, Estos indicadores están diseñados de modo que se logra conocer con ellos el progreso en lo que se enfoca en el alcance de los objetivos en todas las áreas de la organización, que unidos forman la planeación estratégica de la empresa. En el camino para alcanzar con éxito estos objetivos, se cuenta con recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, estos últimos utilizan los demás recursos para la realización de actividades, estas deben ser gestionadas como un proceso eficaz y eficiente para con esto lograr la consecución de objetivos (Universidad Militar Nueva Granada, 2013, pág. 35)	X1. Planificación	Se establece para lograr la coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación de la organización, (Sallenave, 2000)	• Planes • Programas • Presupuesto	Cuestionario Guía de preguntas
		X2. Ejecución	Integración de una serie de proceso administrativo que implica la realización de un conjunto de tareas y operaciones que permite alcanzar metas y objetivos de la forma más eficaz y eficiente posible, (Mankiw, 1998)	• Cumplimiento de tareas • Cumplimiento de plazos	Cuestionario Guía de preguntas
		X3. Mejora continua	Es el resultado de manera ordenada de administrar y mejorar los procesos, encontrar causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora a través de planes, analizar y aprender de los resultados obtenidos y estandarizar los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de rendimiento, (Pulido, 2010)	• Identificar y definir el problema • Análisis de causas • Plan de acción	Cuestionario Guía de preguntas
Variable 2: Y. Efectividad en la gestión de la Universidad	La efectividad en la gestión de la Universidad; la efectividad viene de la evolución de la gestión empresarial y se aplica a la gestión pública. Esto implica vincular los términos del equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, la evaluación de los resultados propuestos y alcanzados en un tiempo determinado, todo asociado con la capacidad de satisfacer las demandas de la comunidad, alcanzando o superando sus expectativas. (Alarcón Barreto, Salvador Hernández, & LLanes Font, 2019)	Y1. Eficacia	El grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello, (Gutiérrez, 2005)	• Porcentaje de documentos procesados • Cantidad de documentos entregados	Cuestionario Guía de preguntas
		Y2. Eficiencia	Es el criterio económico que muestra la capacidad administrativa de generar el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo, (Beno Sander, 1990)	• Cantidad de Transacciones procesadas por persona • Tiempo de atender un documento	Cuestionario Guía de preguntas

Anexo 3: Cuestionario

X = Gestión por procesos

Y = Efectividad en la gestión de la Universidad

Introducción:

Sr., ... muy buenas tarde. El cuestionario que presento para su llenado es totalmente anónimo, la que sirve exclusivamente para llevar a cabo la tesis: “Gestión por procesos para mejorar la efectividad de la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga”. De la cual, quedo muy agradecido.

Escala de medición consta:					
(5) SIEMPRE – (4) CASI SIEMPRE – (3) A VECES- (2) CASI NUNCA – (1) NUNCA					
DATOS ESPECÍFICOS					
ITEMS	S	CS	A	CN	N
	5	4	3	2	1
VARIABLE 1: GESTION POR PROCESOS					
	<u>PLANIFICACIÓN</u>				
1	La gerencia acepta propuestas de trabajadores para mejoras operativas.				
2	La gerencia comunica las estrategias y motiva al personal para lograr sus objetivos.				
3	Los procesos del área administrativa son actualizados constantemente.				
4	Las auditorias ayudan a detectar ineficiencias en los procesos.				
5	El buen desempeño laboral es resultado de capacitaciones constantes.				
6	Las actividades se realizan adecuadamente por contar con la documentación pertinente.				
7	Se entrega un manual de procedimientos a todo personal nuevo como parte de su inducción.				
8	Todas las áreas enmarcadas en el proceso operativo logran máximo desempeño debido a la coordinación entre ellas.				
	<u>EJECUCIÓN</u>				
9	Las áreas desarrollan sus funciones con facilidad por contar con soporte tecnológico en el procesamiento de datos				

10	Los procedimientos de las actividades definidos en la documentación sirven de guía o consulta para el colaborador.					
11	Las personas a cargo de procesos están comprometidas, realizan mejoras, coordinan cambios y administrar correctamente la operación.					
12	El cumplimiento de actividades refleja responsabilidad en los trabajadores.					
13	Los trabajadores asumen funciones laborales más allá de sus capacidades.					
14	El área de trabajo se encuentra ordenada y limpia.					
15	El área de trabajo cuenta con mobiliario apropiado para realizar las actividades.					
16	Los errores laborales cometidos son justificables dentro de la jornada extraordinaria.					
17	La falta de personal origina sobrecarga laboral.					
18	La Universidad ejecuta planes de acción para evitar trabajos fuera del horario laboral.					
	<u>MEJORA CONTINUA</u>					
19	La Universidad realiza acciones preventivas para lograr mejores resultados en los procesos.					
20	La Universidad realiza acciones correctivas para evitar deficiencias en el proceso.					
21	Los objetivos de mejora logran funciones y actividades eficientes.					
22	Los equipos de análisis y procesamiento de datos logran resultados óptimos en la operación.					
VARIABLE 2: EFECTIVIDAD						
	<u>EFICACIA</u>					
23	Los trabajadores realizan sus actividades de manera activa y en armonía con sus compañeros.					
24	Los trabajadores están predispuestos a realizar sus tareas					
25	Los trabajadores colaboran realizando actividades no detalladas en sus funciones.					
26	Los trabajadores cumplen sus funciones puntualmente.					
27	Los trabajadores aceptan críticas constructivas y están prestos a mejorar.					

28	Los trabajadores a través de sus actividades cumplen los objetivos					
	<u>EFICIENCIA</u>					
29	El acompañamiento de un buen líder es importante para alcanzar los objetivos					
30	La motivación es importante para alcanzar los resultados.					
31	El trabajo en equipo se logra a través de la comunicación.					
32	Los útiles de oficina son suficientes para el desarrollo de sus actividades.					
33	Los equipos que utiliza el personal son acordes al cumplimiento de sus actividades.					
34	Los trabajadores logran los objetivos propuestos optimizando los recursos.					

Anexo 4: Validación de juicio de expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Respetado señor: Usted ha sido seleccionado con la finalidad de evaluar el cuestionario que hace parte de la investigación **GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente.

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombres y apellidos del informante: Victor R. Rodriguez Hurtado.
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente Remunerado de la UNSCH - E.P. Adm.
 1.3. Autores del instrumento: Elvis Mamani Barrientos

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN	CALIFICACIÓN					TOTAL
		Deficiente 0-20%	Baja 21-40%	Regular 41-60%	Bueno 61-80%	Muy bueno 81-100%	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro, apropiado y sencillo.					90%	90%
2. OBJETIVIDAD	Las preguntas realmente recogen datos de las variables e indicadores.					90%	90%
3. ACTUALIZACIÓN	El instrumento es adecuado para el tipo de variable de estudio.					80%	80%
4. ORGANIZACIÓN	La presentación formal (tipo y tamaño de letra, etc.) del instrumento es apropiada.					100%	100%
5. SUFICIENCIA	Las preguntas son suficientes para recoger datos de todos los indicadores.					100%	100%
6. INTENCIONALIDAD	Las preguntas responden al problema y objetivos de investigación.					80%	80%
7. CONSISTENCIA	Las preguntas tienen un sustento teórico y científico.					90%	90%
8. COHERENCIA	Las preguntas son comprensibles y están bien redactados.					90%	90%
9. METODOLOGÍA	La redacción ofrece un orden lógico y coherente, organizado por cada variable e indicadores.					90%	90%
10. PERTINENCIA	El instrumento es pertinente para recoger datos de las variables de estudio.					100%	100%
PROMEDIO							91%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable al proyecto de tesis.

Fecha: 27-06-24


 Dr. Victor R. Rodriguez Hurtado
 Doctor en Gestión Pública y G.
 CIAD N° 01228
 Docente de la FCEAG - UNSCH
 Firma del Experto
 Teléfono: 966970633



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Respetado señor: Usted ha sido seleccionado con la finalidad de evaluar el cuestionario que hace parte de la investigación **GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente.

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombres y apellidos del informante: Dr. Pelayo Hilario Volenzuela.
1.2. Cargo e institución donde labora: Profesor Principal de la E.P. de Economía
1.3. Autores del instrumento: Elvis Mamani Barrientos

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN	CALIFICACIÓN					TOTAL
		Deficiente 0-20%	Baja 21-40%	Regular 41-60%	Bueno 61-80%	Muy bueno 81-100%	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro, apropiado y sencillo.					85	85 %
2. OBJETIVIDAD	Las preguntas realmente recogen datos de las variables e indicadores.					90	90 %
3. ACTUALIZACIÓN	El instrumento es adecuado para el tipo de variable de estudio.					90	90 %
4. ORGANIZACIÓN	La presentación formal (tipo y tamaño de letra, etc.) del instrumento es apropiada.					85	85 %
5. SUFICIENCIA	Las preguntas son suficientes para recoger datos de todos los indicadores.					90	90 %
6. INTENCIONALIDAD	Las preguntas responden al problema y objetivos de investigación.					90	90 %
7. CONSISTENCIA	Las preguntas tienen un sustento teórico y científico.					85	85 %
8. COHERENCIA	Las preguntas son comprensibles y están bien redactados.					85	85 %
9. METODOLOGÍA	La redacción ofrece un orden lógico y coherente, organizado por cada variable e indicadores.					90	90 %
10. PERTINENCIA	El instrumento es pertinente para recoger datos de las variables de estudio.					90	90 %
PROMEDIO							88 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se aplica

Fecha: 13/08/24


Firma del Experto
Teléfono: 989/73422



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Respetado señor: Usted ha sido seleccionado con la finalidad de evaluar el cuestionario que hace parte de la investigación **GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente.

I. DATOS GENERALES

1.1. Nombres y apellidos del informante: Dr. Oscar Vallejos Soez

1.2. Cargo e institución donde labora: Profesor Principal de la E.P. de Economía

1.3. Autores del instrumento: Elvis Mamani Barrientos

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN	CALIFICACIÓN					TOTAL
		Deficiente 0-20%	Baja 21-40%	Regular 41-60%	Bueno 61-80%	Muy bueno 81-100%	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro, apropiado y sencillo.				80		80%
2. OBJETIVIDAD	Las preguntas realmente recogen datos de las variables e indicadores.					85	85%
3. ACTUALIZACIÓN	El instrumento es adecuado para el tipo de variable de estudio.					90	90%
4. ORGANIZACIÓN	La presentación formal (tipo y tamaño de letra, etc.) del instrumento es apropiada.				80		80%
5. SUFICIENCIA	Las preguntas son suficientes para recoger datos de todos los indicadores.					95	95%
6. INTENCIONALIDAD	Las preguntas responden al problema y objetivos de investigación.					90	90%
7. CONSISTENCIA	Las preguntas tienen un sustento teórico y científico.				80		80%
8. COHERENCIA	Las preguntas son comprensibles y están bien redactados.				80		80%
9. METODOLOGÍA	La redacción ofrece un orden lógico y coherente, organizado por cada variable e indicadores.					91	91%
10. PERTINENCIA	El instrumento es pertinente para recoger datos de las variables de estudio.					90	90%
PROMEDIO							86%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: En opinión es aplicable y versátil.

Fecha: 15/08/24


Firma del Experto
Teléfono: 995656180



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Respetado señor: Usted ha sido seleccionado con la finalidad de evaluar el **cuestionario** que hace parte de la investigación **GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente.

I. DATOS GENERALES

1.1. Nombres y apellidos del informante: Walter Ledesma Estrada

1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Escuela Nacional de Administración Pública

1.3. Autores del instrumento: Elvis Mamani Barrientos

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN	CALIFICACIÓN					TOTAL
		Deficiente 0–20%	Baja 21–40%	Regular 41–60%	Bueno 61–80%	Muy bueno 81–100%	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro, apropiado y sencillo.					100%	100%
2. OBJETIVIDAD	Las preguntas realmente recogen datos de las variables e indicadores.					90%	90%
3. ACTUALIZACIÓN	El instrumento es adecuado para el tipo de variable de estudio.					90%	90%
4. ORGANIZACIÓN	La presentación formal (tipo y tamaño de letra, etc.) del instrumento es apropiada.					100%	100%
5. SUFICIENCIA	Las preguntas son suficientes para recoger datos de todos los indicadores.					90%	90%
6. INTENCIONALIDAD	Las preguntas responden al problema y objetivos de investigación.					90%	90%
7. CONSISTENCIA	Las preguntas tienen un sustento teórico y científico.					90%	90%
8. COHERENCIA	Las preguntas son comprensibles y están bien redactados.					100%	100%
9. METODOLOGÍA	La redacción ofrece un orden lógico y coherente, organizado por cada variable e indicadores.					100%	100%
10. PERTINENCIA	El instrumento es pertinente para recoger datos de las variables de estudio.					90%	90%
PROMEDIO							94%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se observa la congruencia y alineamiento del instrumento con el propósito de la investigación. El cuestionario es pertinente con las variables e indicadores.

Fecha: 12 de julio de 2024.


Firma del Experto
Teléfono: 966906620

Anexo 5: Base de datos

	VARIABLE 1: GESTION POR PROCESOS																				Variable 2 :Efectividad														
	Planificación								Ejecución										Mejora continua				Eficacia							Eficiencia					
TOTAL	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	
1.Nunca	8	8	5	6	7	18	10	15	18	14	12	8	7	8	20	13	10	8	7	7	7	18	13	14	7	18	10	15	8	20	13	10	8	7	
2. Casi nunca	19	26	21	22	35	24	33	29	26	31	28	25	23	25	30	33	32	27	27	21	18	31	15	34	35	12	33	30	25	29	32	32	27	27	
3. A veces	38	33	41	36	37	39	24	41	35	31	32	35	35	35	26	25	20	31	39	25	35	29	24	28	37	39	24	40	35	26	26	20	31	39	
4. Casi siempre	23	23	19	27	14	12	27	10	15	15	21	27	28	26	19	25	30	21	19	39	29	13	39	17	14	24	27	10	26	19	25	30	21	19	
5. Siempre	22	20	24	19	17	17	16	15	16	19	17	15	17	16	15	14	18	23	18	18	21	19	19	17	17	17	16	15	16	16	14	18	23	18	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	SUMA
E1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
E2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
E3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
E4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
E5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
E6	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35		
E7	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36		
E8	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	43	
E9	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	50	
E10	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	50	
E11	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	54	
E12	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	54	
E13	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	55	
E14	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	58	
E15	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	60	
E16	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	62	
E17	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	62	
E18	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	62	
E19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	66	
E20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	66	
E21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68	
E22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68	
E23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68	
E24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68	
E25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68	
E26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	69	
E27	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	70	
E28	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	71	
E29	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	74	
E30	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	74	
E31	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	76	

[illegible]

E74	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	125	
E75	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	125	
E76	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	126	
E77	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	129	
E78	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	129	
E79	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	130	
E80	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	133	
E81	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	133	
E82	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	134	
E83	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	134	
E84	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	134	
E85	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	134	
E86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	136	
E87	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	137	
E88	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	139	
E89	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	140	
E90	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	141	
E91	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	142	
E92	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	146	
E93	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	151	
E94	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	158	
E95	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	164	
E96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	168	
E97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E107	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
VARIANZA	1.39	1.43	1.31	1.28	1.32	1.58	1.49	1.42	1.59	1.62	1.5	1.29	1.2847	1.31	1.68	1.51	1.57	1.52	1.31	1.32	1.32	1.72	1.55	1.58	1.32	1.59	1.49	1.42	1.31	1.72	1.5	1.57	1.52	1.31	1589.6
SUMATORIA DE VARIANZAS	49.61338843																																0.816		

Anexo 6: Base de datos (prueba piloto)

	VARIABLE 1: GESTION POR PROCESOS																						Variable 2 :Efectividad													
	Planificación								Ejecución										Mejora continua				Eficacia							Eficiencia						
TOTAL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
1.Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
2. Casi nunca	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3. A veces	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1		
4. Casi siempre	5	5	5	5	5	6	6	7	6	6	6	5	7	7	7	6	7	7	9	8	9	7	6	6	6	6	8	7	6	6	6	7	6	6		
5. Siempre	9	8	9	7	7	6	6	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	5	6	5	6	8	8	8	8	6	7	8	8	8	6	7	8		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	Suna de Items	
Encuestado 1	5	3	5	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	1	5	144		
Encuestado 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170		
Encuestado 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	169		
Encuestado 4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	142		
Encuestado 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	153		
Encuestado 6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170		
Encuestado 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	104		
Encuestado 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	162	
Encuestado 9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	136		
Encuestado 10	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	146	
Encuestado 11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	131	
Encuestado 12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	163		
Encuestado 13	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	143	
Encuestado 14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	136		
Encuestado 15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	136		
VARIANZA	0.38	0.51	0.38	0.83	0.83	0.78	0.78	0.46	0.56	0.49	1.13	0.83	0.4622	0.37	0.37	0.73	0.46	0.69	0.33	0.36	0.33	0.69	0.38	0.38	0.38	0.38	0.36	0.37	0.38	0.38	0.38	0.46	1.09	0.38	305.2	
SUMATORIA DE VARIANZAS	18.09777778																																		0.9692	

Anexo 7: Análisis de fiabilidad

Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir, y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa al mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Como criterio general, George & Mallery, 2003 (citado en Hernández & Pascal, 2017) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_t^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario → 0.816

K : Numero de items del instrumento → 34

$\sum_{t=1}^K S_t^2$: Sumatoria de las varianzas de los items. → 49.61

S_t^2 : Varianza total del instrumento → 1589.64

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,816	34

Podemos observar que el alfa de cronbach es de 0.816 y se puede decir que es bueno.

Anexo 8: Prueba de normalidad

a. Hipótesis.

Ho: La variable aleatoria no tiene una distribución normal

H1: La variable aleatoria tiene una distribución normal

b. Estadístico de prueba

$$W_c = \frac{b^2}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}$$

El término $b = \sum_{i=1}^k a_i [X_{(n-i+1)} - X_i]$, siendo a_i el valor de un coeficiente que se encuentre tabulado para cada tamaño de muestra y la posición i de cada observación. El término $[X_{(n-i+1)} - X_i]$ = diferencias sucesivas que se obtienen al restar el primer valor al último valor, el segundo al penúltimo, el tercero al antepenúltimo y así hasta llegar a restar el último al primer valor.

c. Zona de aceptación para H0:

La zona de aceptación para Ho está formada por todos los valores del estadístico de prueba W_c menores al valor esperado o tabulado $W_{(1-\alpha; n)}$

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Gestión por procesos	Efectividad
N		110	110
Parámetros	Media	68.0000	36.6000
normales	Desv. Desviación	25.78101	14.28491
Máximas	Absoluto	0.080	0.084
diferencias	Positivo	0.066	0.084
extremas	Negativo	-0.080	-0.078
Estadístico de prueba		0.080	0.084
Sig. asintótica(bilateral)		,042	,049

Anexo 9: Cuadro de personal administrativo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA PLAZAS ADMINISTRATIVAS: NOMBRADAS, CONTRATADAS Y VACANTES CAP-P Reordenado 2022

NIVEL REMUNERATIVO	NOMBRADAS	CONTRATADAS	TOTAL
TOTAL AUTORIDADES Y JEFES			36
F-4	-	10	10
F-3	5	20	25
F-1	1		1
TOTAL ESPECIALISTAS			44
SPA	8	1	9
SPB	1	1	2
SPC	17	4	21
SPD	6	6	12
SPF	-	-	-
TOTAL TÉCNICOS			112
STA	23	11	34
STB	13	2	15
STC	15	1	16
STD	24	3	27
STE	14	5	19
STF	1	-	1
TOTAL AUXILIAR			128
SAA	24	12	36
SAB	17	4	21
SAC	-	-	-
SAD	52	7	59
SAE	6	6	12
T O T A L	227	93	320

Nota:

- 10 plazas con nivel remunerativo F-4, son de DESIGNACION, según reordenado del CAP - Provisional, que se está ubicando en la (Resolucion Rectoral N° 461-2021-UNSCH-R (Aprueba el Cuadro para asignacion de personal Provisional)



ESCUELA DE

POSGRADOUNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N° 003-2025-UNSCH-EPG/OGH**

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado – UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución De Consejo Directivo N°109-2024-UNSCH-EPG/CD, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

AUTOR	Bach. Elvis MAMANI BARRIENTOS
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	MAESTRO
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA
TÍTULO DE TESIS	Gestión por procesos para mejorar la efectividad de la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD	13% de similitud
N° DE TRABAJO	2581130597
FECHA	06 de febrero de 2025

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

06 de febrero de 2025.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA
Escuela de Posgrado
Dr. Oscar Gutiérrez HuamaniCC.
Archivo
OGH

Gestión por procesos para mejorar la efectividad de la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

por Elvis MAMANI BARRIENTOS

Fecha de entrega: 06-feb-2025 05:32a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2581130597

Nombre del archivo: TESIS_FINAL_1.docx (9.21M)

Total de palabras: 21740

Total de caracteres: 107041

Gestión por procesos para mejorar la efectividad de la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%	14%	4%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	4%
	Trabajo del estudiante	
2	repositorio.unsch.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
3	www.monografias.com	2%
	Fuente de Internet	
4	docplayer.es	2%
	Fuente de Internet	
5	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
6	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
7	repositorio.unheval.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
8	Submitted to Consorcio CIXUG	<1%
	Trabajo del estudiante	

9	www.unia.es Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	Ling Zhou. "Construction of an information-based English teaching quality evaluation system based on the fusion of multimedia English educational resources", Applied Mathematics and Nonlinear Sciences, 2024 Publicación	<1 %
12	red.uao.edu.co Fuente de Internet	<1 %
13	tzibalnaah.unah.edu.hn Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°00908-2024-UNSCH-EPG/D.

Siendo las 11:00 a.m. del 27 de noviembre de 2024 se reunieron en el auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis, presidido por el **Dr. Oscar GUTIERREZ HUAMANI** Director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. Hermes Segundo BERMUDEZ VALQUI** Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, e integrado por los siguientes miembros: **Dr. Manuel Jesus JAIME FLORES** y el **Dr. Edgar HUARANCCA AGUILAR**; para la sustentación oral y pública de la tesis titulada: **GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**. En la ciudad de Ayacucho del 2024 presentado por el **Bach. Elvis MAMANI BARRIENTOS**. Teniendo como asesor al **Dr. Victor Raul RODRIGUEZ HURTADO**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduando.

A continuación, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: CATORCE (14).

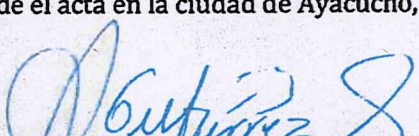
CALIFICACION (x)

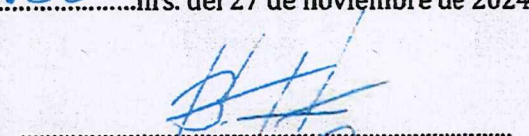
Aprobado(a) por Unanimidad.	<u>—</u>
Aprobado(a) por Mayoría.	<u>X</u>
Desaprobado(a) por Unanimidad.	<u>—</u>
Desaprobado(a) por Mayoría.	<u>—</u>

(x) Marcar con aspa.

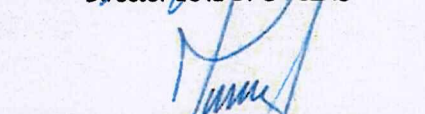
Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue al **Bach. Elvis MAMANI BARRIENTOS**, el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Siendo las.....13:30.....hrs. se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las.....13:30.....hrs. del 27 de noviembre de 2024.


.....
Dr. Oscar GUTIERREZ HUAMANI
Director(e) de la Escuela de Posgrado.


.....
Dr. Hermes Segundo BERMUDEZ VALQUI
Director de la UPG-FCEAC


.....
Dr. Manuel Jesus JAIME FLORES
Miembro.


.....
Dr. Edgar HUARANCCA AGUILAR
Miembro.


.....
Dr. Jose ALARCON GUERRERO
Secretario Docente.

Observaciones:

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