



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión por procesos y su relación con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas - 2018.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Bch. Nelida Medina Quispe

**ASESOR:**

Dr. Percy Puga Peña

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección

**PERÚ – 2018**

## Página del Jurado

---

Mg. Ydalia Yesenia Velasquez Casana

Presidenta

---

MSc. Rudy Alvaro Arpasi Pancca

Secretario

---

Dr. Percy Fritz Puga Peña

Vocal

### **Dedicatoria**

A Dios por darme todas las bendiciones en mi vida. A mis padres por su entrega y lucha constante. A mis hermanos, familiares y seres queridos por su apoyo a lo largo de este proceso de investigación.

## **Agradecimiento**

A la plana docente y administrativo de la Universidad Cesar Vallejo por su guía en todo el proceso de aprendizaje.

A los directivos y trabajadores de la UGEL de Andahuaylas, por permitirme desarrollar mi trabajo de investigación.

A mis familiares y seres queridos por la confianza depositada para el logro de mis objetivos.

## Presentación

Este trabajo de investigación se hace presente a los señores miembros del Jurado, cuyo título se denomina “Gestión por procesos y su relación con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas - 2018.”, tiene como objetivo determinar la relación de la Gestión por procesos con la gestión de la calidad en los colaboradores de la UGEL Andahuaylas, dando cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.

El presente trabajo de investigación es de diseño correlacional, de corte transversal, con el estudio de las variables gestión por procesos y gestión de la calidad en los colaboradores de la UGEL de Andahuaylas.

Esta investigación permitirá evaluar la relación existente entre las dos variables de estudios, por lo que los resultados serán fuente de estudios para posteriores investigaciones que se realicen en el ámbito público, en especial en las Instituciones como las UGELes, DREA, Instituciones Educativas y otros. Este trabajo de investigación tiene la finalidad de mejorar la Gestión de la calidad de Procesos, lo cual es uno de los pilares de las Políticas de Modernización de la Gestión Pública al 2021, en el Perú.

Con este trabajo de investigación se llegó a la conclusión que existe una relación positiva entre la gestión por procesos y la gestión de la calidad que prueba el coeficiente de correlación de Spearman igual a  $0.757^{***}$  y un p-valor de 0.000.

Esperando señores miembros del jurado, que el presente trabajo de investigación cumpla con los requisitos establecidos, sea evaluado y se obtenga su aprobación.

## Índice

Página del Jurado .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Presentación .....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras.....	x
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Realidad Problemática.....	1
1.2. Trabajos previos .....	4
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	9
1.4. Formulación del problema .....	32
1.5. Justificación del estudio .....	33
1.6. Hipótesis.....	34
1.7. Objetivos.....	35
II. METODO .....	37
2.1. Diseño de investigación.....	37
2.2. Variables, operacionalización .....	37
2.3. Población .....	39
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	40
2.5. Métodos de análisis de datos .....	42

2.6. Aspectos éticos.....	43
III. RESULTADOS.....	44
3.1. Resultados descriptivos.....	44
3.1.1. Análisis de frecuencias y niveles de la variable y dimensiones de la gestión por procesos.....	44
3.1.2. Resultados descriptivos del análisis de frecuencias y niveles de la variable y dimensiones de la gestión de la calidad.....	51
3.2. Prueba de hipótesis y correlaciones.....	56
3.2.1. Hipótesis general.....	56
3.2.2. Hipótesis específica 1.....	57
3.2.3. Hipótesis específica 2.....	59
3.2.4. Hipótesis específica 3.....	61
3.2.5. Hipótesis específica 4.....	63
3.2.6. Hipótesis específica 5.....	65
IV. DISCUSIÓN.....	69
V. CONCLUSIONES.....	75
VI. RECOMENDACIONES.....	76
VII. REFERENCIAS.....	77
ANEXOS.....	79

## Índice de tablas

<i>Tabla 1. Operacionalización de la variable gestión por procesos. ....</i>	38
<i>Tabla 2. Operacionalización de la variable gestión de la calidad.....</i>	39
<i>Tabla 3. Distribución de trabajadores administrativos de la UGEL Andahuaylas. ....</i>	39
<i>Tabla 4. Confiabilidad del cuestionario de las variables: gestión por procesos y gestión de la calidad.....</i>	41
<i>Tabla 5. Coeficiente de correlación.....</i>	42
<i>Tabla 6. Niveles de la Variable Gestión por procesos .....</i>	45
<i>Tabla 7. Niveles de la dimensión de Sensibilización.....</i>	46
<i>Tabla 8. Niveles de la dimensión Modelación de procesos .....</i>	47
<i>Tabla 9. Niveles de la dimensión Automatización de procesos .....</i>	48
<i>Tabla 10. Niveles de la dimensión de Implementación.....</i>	49
<i>Tabla 11. Niveles de la dimensión Mejora continua.....</i>	50
<i>Tabla 12. Niveles de la dimensión de la Gestión de la calidad.....</i>	51
<i>Tabla 13. Niveles de la dimensión Planificar .....</i>	52
<i>Tabla 14. Niveles de la dimensión Desarrollar.....</i>	53
<i>Tabla 15. Niveles de la dimensión Comprobar .....</i>	54
<i>Tabla 16. Niveles de la dimensión Actuar.....</i>	55
<i>Tabla 17. Correlación de la gestión por procesos*gestión de la calidad.....</i>	56
<i>Tabla 18. Correlación de la sensibilización de la gestión de la calidad.....</i>	58
<i>Tabla 19. Correlación de la modelación de procesos* gestión de la calidad</i>	60
<i>Tabla 20. Correlación de la automatización de procesos *gestión de la calidad .....</i>	62
<i>Tabla 21. Correlación de la implementación y gestión de la calidad.....</i>	64



<i>Tabla 22. Correlación de la mejora continua y gestión de la calidad.....</i>	66
<i>Tabla 23. Correlaciones múltiples.....</i>	68

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Descripción de proceso. ....	10
<i>Figura 2.</i> Conjunto de procesos en una organización. ....	11
<i>Figura 3.</i> Límites, elementos y factores de un proceso. ....	12
<i>Figura 4.</i> Etapas en la gestión de un proceso. ....	15
<i>Figura 5.</i> Políticas de Estado y de Gobierno .....	23
<i>Figura 6.</i> Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública .....	24
<i>Figura 7.</i> Ciclo PDCA .....	28
<i>Figura 8.</i> Ciclo PDCA y las herramientas para la mejora de la calidad.....	31
<i>Figura 9.</i> El ciclo PDCA y la mejora continua. ....	32
<i>Figura 10.</i> Distribución porcentual de los niveles de la variable Gestión por procesos. ....	45
<i>Figura 11.</i> Distribución porcentual de los niveles de la dimensión de Sensibilización. ....	46
<i>Figura 12.</i> Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Modelación de procesos	47
<i>Figura 13.</i> Distribución porcentual de la dimensión Automatización de procesos. ....	48
<i>Figura 14.</i> Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Implementación .....	49
<i>Figura 15.</i> Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Mejora continúa .....	50
<i>Figura 16.</i> Distribución porcentual de los niveles de la variable Gestión de la calidad. ....	51
<i>Figura 17.</i> Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Planificar .....	52
<i>Figura 18.</i> Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Desarrollar. ....	53
<i>Figura 19.</i> Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Comprobar. ....	54
<i>Figura 20.</i> Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Actuar. ....	55
<i>Figura 21.</i> Dispersión/puntos de la gestión por procesos * gestión de la calidad. ....	57
<i>Figura 22.</i> Dispersión/puntos de la sensibilización * gestión de la calidad. ....	59
<i>Figura 23.</i> Dispersión/puntos de modelación de procesos * gestión de la calidad. ....	61
<i>Figura 24.</i> Dispersión/puntos automatización de procesos * gestión de la calidad.....	63
<i>Figura 25.</i> Implementación * gestión de la calidad. ....	65
<i>Figura 26.</i> Mejora continúa * gestión de la calidad.....	67

## Resumen

La presente cuyo título se denomina “Gestión por procesos y su relación con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018”, tuvo como objetivo principal conocer en qué medida la gestión por procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

Este estudio es una investigación de tipo correlacional de diseño correlacional simple, de corte transversal. La muestra aplicada fue probabilística, con una población de 62 colaboradores administrativos. Se recopilaron los datos de estudio la técnica de la encuesta.

Se llegó a la siguiente conclusión de que existe una relación positiva alta entre la gestión por procesos y la gestión de la calidad en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas - 2018; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de 0.757 y un nivel de significancia ( $p$ -valor) igual a 0,000.

Palabras claves: Gestión por procesos y gestión de la calidad.

### **Abstract**

The present one whose title is called "Management by processes and its relation with the management of the quality in the collaborators of the local educational management unit of Andahuaylas - 2018", had as main objective to know to what extent the management by processes is related to Quality management in the employees of the local educational management unit of Andahuaylas - 2018.

This study is a research of applied type, with a quantitative approach, the applied design is non-experimental, correlational, cross-sectional. The applied sample was probabilistic, with a population of 62 administrative collaborators. The survey data was collected from the survey technique.

The following conclusion was reached: There is a high positive relationship between process management and quality management in the employees of the Local Educational Management Unit of Andahuaylas - 2018; having obtained a correlation coefficient of 0.757 and a level of significance (p-value) equal to 0.000.

**Keywords:** Management by processes and quality management.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática**

Las empresas antiguamente mantenían una estructura organizacional rígida, el cual no permitía la dinámica del flujo de procesos. A si mismo Mallar (2010) indica que actualmente existe un nuevo concepto de estructura, el cual permite la interrelación de procesos, a esto se puede denominar un modelo de gestión basado en procesos. Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders - clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad.- y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

Este nuevo enfoque trajo como efecto el cambio de paradigmas respecto a los productos, servicios y clientes, para concentrarse en añadir valor a la satisfacción del cliente, satisfacción de sus necesidades y satisfacción de sus expectativas.

Existen referencias internacionales que estudian la gestión por procesos, la norma ISO 9000 modelo de excelencia en la gestión y la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, son dos grandes referentes que establecen implantar la gestión por procesos, simplificación administrativa y la organización institucional.

La Carta Iberoamericana de la Calidad CLAD (2008) menciona lo siguiente sobre la gestión por procesos:

Los órganos y entes públicos orientaran sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados. A los efectos de la calidad en la

gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido (pág. 3).

Así como también Mallar (2010) en su estudio, identifica a la fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.) que otorga el Premio Europeo a la Calidad, orientado por la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan, o por el Malcolm Baldrige National Quality Award, premio ofrecido por el Departamento de Comercio de los EE.UU. para promover y dar relevancia a las mejores prácticas en las organizaciones, ayudando a ese país a incrementar su competitividad y su efectividad que orientan la organización a la satisfacción de necesidades, equilibrando las expectativas de todos los grupos de interés o stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad).

La Gestión por Procesos en la Administración Pública es un aporte significativo al ordenamiento de los diferentes procesos y actividades que existen en una organización. Además este instrumento es cada vez más valiosos en tanto la metodología de solución para los problemas de funcionamiento que enfrentan las Instituciones Públicas.

De este párrafos citados anteriormente se puede comprender la importancia del estudio de la gestión de procesos para crear valor añadido, de tal forma que se pueda lograr una gestión de la calidad en las instituciones. Estos elementos también son establecidos como parte de las políticas nacionales de la modernización en la gestión pública del Perú, descritos en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.

En las Políticas de Modernización de la Gestión Pública al 2021 por la Secretaria de gestión Pública (2013), indica que se pretende lograr una gestión pública moderna, la cual está orientada a resultados al servicio del ciudadano. Esto es una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y

locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades (como conjunto de acciones que transforman los insumos en productos en la “cadena de valor”) como los de soporte (los sistemas administrativos), con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas, es una instancia de ejecución descentralizada de la Dirección Regional de Educación de Apurímac, con autonomía administrativa y manejo presupuestal en el ámbito de su competencia, responsable de dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo de la Educación en el ámbito de la provincia y depende Normativamente del Ministerio de Educación.

El ámbito jurisdiccional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas, comprende 18 distritos: Andahuaylas, José María Arguedas, Talavera, San Jerónimo, Pacucha, Andarapa, Kakiabamba, Kishuará, Turpo, Huancaray, San Antonio de Cachi, Chiara, Pampachiri, Tumayhuaraca, Huayana, Pomacocha, San Miguel de Chacrampa y Santa María de Chicmo. Según la fuente estadística de la UGEL Andahuaylas, al 2017 cuenta con 696 Instituciones Educativas, con un total de 3,220 profesores.

El diseño de su estructura está conformada por los niveles estratégicos, operativos y de soporte; cuenta con el Área de Gestión Pedagógica, que desarrolla actividades pedagógicas dirigida a docentes y estudiantes; Área de Gestión Institucional, encargada de la parte de planificación, estrategias de gestión; y como apoyo se encuentran el área de Administración, la misma que se encarga de la atención de los requerimientos de los usuarios de la UGEL.

En el proceso de modernización de la gestión pública, el Ministerio de Educación a través de sus diferentes etapas, realizó la implementación de la

automatización de muchos procedimientos, es así que a la fecha la UGEL de Andahuaylas cuenta con varios sistemas y/o programas de soporte tales como NEXUS, AIRHSP, SIAF, SIAGIE, SIGA, Sistema de Racionalización, Sistema LEGIX, estos son algunos programas que soportan el desarrollo de los procedimientos. La UGEL actualmente cuenta con 54 procedimientos administrativos priorizados, entre estratégicos, operativos y de apoyo.

Este escenario hace que muchos de los procedimientos sean desarrollados de forma manual, con aplicación de algunos programas de ofimática, imposibilitando la eficiente atención de los requerimientos de los usuarios. La excesiva demanda de los usuarios hace que los involucrados en los procedimientos, posterguen la importancia de gestionar los procedimientos.

Por ello la falta del cumplimiento de los resultados, acumulación de trabajo, usuarios insatisfechos, retraso de trabajos, incumplimiento de la planificación, incumplimiento de metas, falta de control. Además de ello se suma la escasa participación de la dirección y equipo técnico en cuanto a la planificación de la gestión por procesos y la gestión de la calidad de procesos.

## **1.2. Trabajos previos**

En la búsqueda de trabajos previos de gestión de procesos, se ha revisado documentos de carácter internacional y nacional, los cuales se describen a continuación.

### **Antecedentes internacionales**

Sotelo, (2016). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las MyPES: Caso peruano* (tesis doctoral). Universidad Politécnica de Catalunya, España. Este trabajo de investigación tiene como objetivo, describir la gestión de procesos como estrategia generadora de ventajas competitivas, como instrumento utilizó un cuestionario que aplicó a una muestra de 459 personas, formulando la siguiente conclusión respecto a la gestión por procesos:



El modelo general de la investigación plantea que al presentarse pedidos ya sea del mercado nacional o internacional que tienen características de volúmenes grandes y que tienen requisitos como estándares, especificaciones, certificaciones, etc., las Mypes del mismo sector o rubro se pueden asociar y aplicar la metodología de la gestión por procesos, en la cual se activen diversos procesos que darán lineamientos, agregaran valor y darán soporte a todo el proceso desde que se recepciona el pedido hasta que se entrega el producto final al cliente. Este modelo conlleva a que las Mypes se asocien entre si y que se estandaricen varios procesos como por ejemplo el de producción. Por tanto, si se aplica este modelo general de la investigación presente, la Mypes podrían cumplir con pedidos de grandes volúmenes y aumentar sus ingresos y, por consiguiente tener mayores posibilidades de poder tener recursos a nivel financiero y de conocimiento para enfrentar los diversos problemas que las Mypes tienen en la actualidad. (p. 139)

### **Antecedentes nacionales**

Carranza, Valverde & Vera, (2016). *Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)* (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima; la mencionada investigación es aplicada, fue realizado en una muestra de 281 clientes internos y 344 clientes externos, como instrumento fueron empleados la ficha de observación documental y una encuesta para determinar los niveles de satisfacción académica y de satisfacción de los clientes. El autor formula las siguientes conclusiones:

Del estudio realizado, hemos concluido que la tesis “Implementación de la Gestión por Procesos en la EMCH CFB” basada en procesos ha sido desarrollada de acuerdo a la normativa legal vigente y en cumplimiento de la misma; además, se encuentra totalmente alineada con los objetivos estratégicos de la EMCH CFB y, por consiguiente, con las políticas institucionales correspondientes. Por otro lado, el enfoque mixto, donde se prioriza el enfoque horizontal sobre el vertical, permite centrarse en los procesos institucionales de manera que puedan generar valor agregado a los resultados de los procesos existentes. Así mismo este proyecto es económicamente viable en cada una de las etapas de implementación

y no presenta riesgos altos en todo su desarrollo, debido a su aplicación progresiva y a la priorización de los procesos en su implementación. (p.79)

Vega, (2016). *La gestión de procesos y el emprendimiento en estudiantes del VII ciclo de educación secundaria – Cañete 2017* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Cañete. Esta investigación es de diseño no experimental, correlacional, de corte transversal fue realizado en una muestra de 101 estudiantes, como instrumento una encuesta para mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. El autor formula las siguientes conclusiones:

Existe una relación positiva y moderada entre la gestión de procesos y el emprendimiento en los estudiantes de secundaria de la Institución Educativa Pública “Dionisio Manco Campos” de Mala, 2017; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,533 y un nivel de significancia igual a 0,000. Existe una relación positiva y alta entre la gestión de procesos y la dimensión autoconfianza en los estudiantes de secundaria de la Institución Educativa Pública “Dionisio Manco Campos” de Mala, 2017; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,773 y un nivel de significancia igual a 0,000. Existe una relación positiva y moderada entre la gestión de procesos y la dimensión creatividad en los estudiantes de secundaria de la Institución Educativa Pública “Dionisio Manco Campos” de Mala, 2017; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,523 y un nivel de significancia igual a 0,000.

Existe una relación positiva y baja entre la gestión de procesos y la dimensión iniciativa en los estudiantes de secundaria de la Institución Educativa Pública “Dionisio Manco Campos” de Mala, 2017; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,397 y un nivel de significancia igual a 0,000. Existe relación positiva y moderada entre la gestión de procesos y la dimensión perseverancia en los estudiantes de secundaria de la Institución Educativa Pública “Dionisio Manco Campos” de Mala, 2017; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,489 y un nivel de significancia igual a 0,000. (p.74)

Cortez, (2016). *Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Esta investigación es correlacional, fue realizado en una muestra de 40 trabajadores, como instrumento aplicado fue la encuesta que tuvo como instrumentos dos cuestionarios tipo Likert con alternativa polifónica. El autor formula las siguientes conclusiones:

Se determinó que en referencia a la hipótesis general de estudio que manifiesta que existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016. El valor resultante de la aplicación del coeficiente estadístico Rho de Spearman fue 0,923\*\* lo que se interpreta que la correlación es altamente significativa, en tal sentido se comprueba la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada.

Se determinó que en referencia a la hipótesis específica 1 de estudio que manifiesta que existe una relación directa entre las personas y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016. El valor resultante de la aplicación del coeficiente estadístico Rho de Spearman fue 0,921\*\* lo que se interpreta que la correlación es altamente significativa, en tal sentido se comprueba la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada.

Se determinó que en referencia a la hipótesis específica 2 de estudio que manifiesta que existe una relación directa entre los recursos físicos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016. El valor resultante de la aplicación del coeficiente estadístico Rho de Spearman fue 0,923\*\* lo que se interpreta que la correlación es altamente significativa, en tal sentido se comprueba la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada.

Se determinó que en referencia a la hipótesis específica 3 de estudio que manifiesta que Existe una relación directa entre la planificación del proceso y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016. Los estadígrafos no paramétricos utilizados nos permiten llegar a la conclusión de la hipótesis general, que Rho de Spearman tiene un valor de 0,508

lo que se interpreta que la correlación es significativa, en tal sentido se comprueba la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada. (p.94)

Díaz, (2017). *Gestión por procesos para mejorar la calidad de atención al paciente en el Hogar de la Madre, 2017* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima. La citada investigación es de tipo descriptivo explicativo, por que describe la realidad problemática de la institución, fue realizado en una muestra de 222 pacientes, utilizo como instrumento la encuesta. El autor formula las siguientes conclusiones respecto a la gestión por procesos:

La gestión por procesos mejora la calidad de atención al paciente en el hogar de la Madre 2017, por cuanto existe evidencia de diferencias significativas entre la medición del pre test y post test de la calidad de atención al paciente, con ello se puede inferir que la metodología de mejora continua PHVA es una herramienta valiosa poco explorada en el sector salud a nivel local, que brinda óptimos resultados que contribuyen al buen desarrollo de las actividades de las instituciones de salud.

La gestión por procesos mejora el componente técnico de la atención al paciente en el Hogar de la Madre, 2017, por cuanto existe evidencia de diferencia significativa entre la medición del pre test y post test de la dimensión componente técnico de la atención al paciente.

La gestión por procesos mejora el componente humano de la atención al paciente en el Hogar de la Madre, 2017, por cuanto existe evidencia de diferencia significativa entre la medición del pre test y post test de la dimensión componente humano de la atención al paciente.

La gestión por procesos mejora el componente de entorno de la atención al paciente en el Hogar de la Madre, 2017, por cuanto existe evidencia de diferencia significativa entre la medición del pre test y post test de la dimensión componente de entorno de la atención al paciente.

El control de sus procesos le permite al Hogar de la Madre obtener niveles de eficiencia y eficacia deseados, mejorando los componentes técnicos, componentes humanos y componentes de entorno de la calidad de atención al paciente, ello se ve reflejado en el incremento de la demanda de pacientes, y esto

a su vez contribuye de manera positiva al logro de objetivos estratégicos, obteniendo mayores beneficios para la institución y sus trabajadores. (p. 49,50)

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Gestión por procesos**

La gestión por procesos es un término muy importante para las organizaciones.

Una nueva forma de definir a la organización y, por tanto, una nueva forma de gestionarla. Ahora, se observa a la organización como un conjunto de procesos que se realizan simultáneamente y que están interrelacionados. La atención se centra en todos y cada uno de estos procesos con el objetivo de disminuir la variabilidad no deseada de los mismos y mejorar la eficiencia (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006, pág. 863)

La gestión por procesos “es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo” (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006, pág. 843).

##### **1.3.1.1. Concepto de Proceso**

Un proceso se puede definir como el conjunto de actividades que realiza una persona o un grupo con el objetivo de transformar insumos y servicios en productos para la satisfacción de un cliente y/ o usuario.

Oakland (como se citó en Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006) define el concepto de proceso como la transformación de una serie de entradas o inputs, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados.

Así mismo la norma ISO 9000:2000 define que cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso.

Por otro lado el modelo EFQM incluye la generación del valor para los clientes y otros grupos de interés y el apoyo a la política y estrategia.

Otra definición del proceso lo establece la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, (2008) como una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido.

En conclusión Camisón, Cruz, & Gonzáles (2006) afirma que un proceso es la secuencia de actividades lógica diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor. La Figura 1, nos muestra gráficamente la descripción de un proceso.

Descripción de proceso

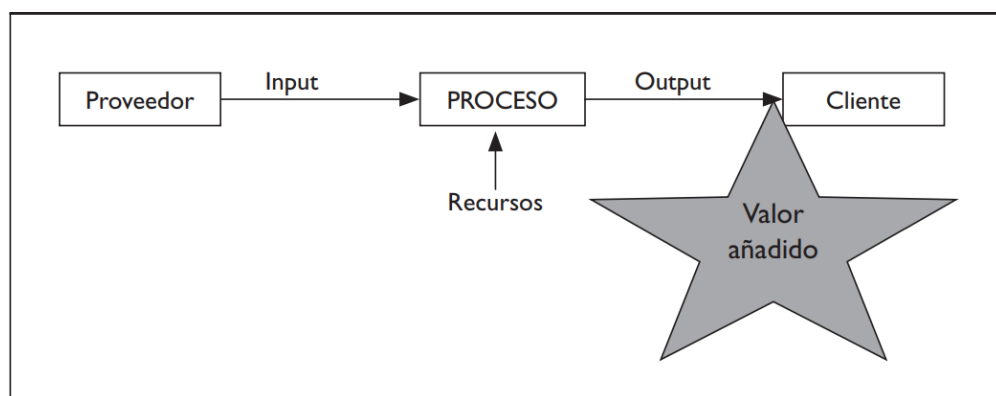


Figura 1. Descripción de proceso.

Fuente: Camisón, Cruz, & Gonzáles (2006).

#### a. Características de un proceso: elementos, límites y factores

Todo proceso debe cumplir una serie de características como señala Camisón, Cruz, & Gonzáles (2013) para ser considerado como tal, estos son: la posibilidad de ser definido que siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser; ser representado gráficamente; ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar y que exista un responsable, encargado de la eficiencia y la

eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

Demás de todas las características antes descritos, se podría decir que todo proceso consta de varios elementos: un input o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas; el proceso, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y un output o salida, que será el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste. (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006, pág. 845)

Los diferentes procesos que realiza una organización están interrelacionados entre sí, la salida de un proceso corresponde la entrada de otro, por lo que es importante conocer el sistema para poder gestionar en su integridad. Para lo cual se muestra en la Figura 2, los procesos en una organización (ISO 9001: 2000).

#### Conjunto de procesos en una organización

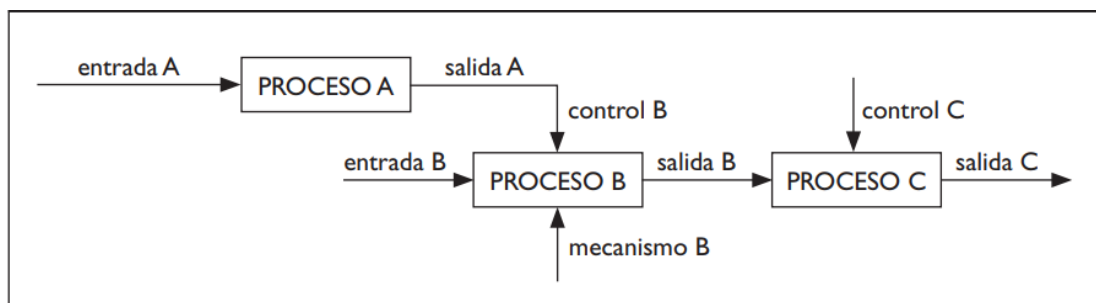


Figura 2. Conjunto de procesos en una organización.

Fuente: ISO 9001: 2000

Los límites de los procesos los determina la unidad adecuada para la respectiva gestión en sus diferentes niveles de responsabilidad en la organización.

Los factores de un proceso lo integran las personas, los materiales, el personal y los métodos utilizados para su cumplimiento. El control de estos

factores permite tener el proceso bajo control, de manera que, si surge algún resultado no deseado o funcionamiento incorrecto, saber qué factor lo ha provocado es fundamental para orientar las acciones correctoras o de mejora Camisón, Cruz, & Gonzáles, (2006).

En la Figura 3, Pérez (2004), describe los límites, elementos y factores de un proceso, además de los proveedores y clientes internos y externos.

Límites, elementos y factores de un proceso.

ENTRADA / INPUT		PROCESO	SALIDA / OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR		PRODUCTO	CLIENTE
Características objetivas		PERSONAS	Características objetivas	Satisfacción
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del proceso</li> <li>• Miembros del equipo</li> </ul>		
Criterios de evaluación		MATERIALES	Criterios de evaluación	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas</li> <li>• Información</li> </ul>		
		RECURSOS FÍSICOS		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y utillaje</li> <li>• Hardware y software</li> </ul>		
		MÉTODO DE		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación</li> <li>• Medición / evaluación:</li> </ul>		
		Funcionamiento del proceso		
		Producto		
		Satisfacción del cliente		
MEDIDAS DE		Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

Figura 3. Límites, elementos y factores de un proceso.

Fuente: Pérez (2004).

## b. Tipos de procesos

La clasificación de los procesos no es única, debido a los diversos estudios y criterios.



Conti (como se citó en Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006) propone que los procesos, generalmente desarrollados en sentido horizontal, pueden ser intrafuncionales o interfuncionales, es decir, pueden involucrar a uno o a varios departamentos. Pero, a su vez, y dado el carácter jerárquico de las organizaciones, el proceso también se desarrolla en vertical implicando a varios niveles de responsabilidad de la organización. Esta visión de los procesos revela los posibles conflictos que habitualmente se generan en el desarrollo normal de un proceso o que pueden generarse al tratar de introducir mejoras. Cuando el proceso es interfuncional nos encontramos con problemas derivados de las barreras interdepartamentales y, debido al carácter vertical del proceso, coexisten problemas de adscripción de responsabilidades entre departamentos.

A si mismo los procesos se pueden clasificar en atención a su misión. Estos son (Pérez Fernández de Velasco, 2004):

- Procesos operativos: Estos transforman los recursos para obtener el producto o servicio de acuerdo a los requisitos de los clientes, aportando un alto valor agregado al cliente. En una empresa industrial, los procesos de: determinación y revisión de los requisitos del producto; diseño y desarrollo del producto; compras; producción y entrega; y comunicación con el cliente.
- Procesos de apoyo: Este proceso proporciona recursos físicos y humanos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.
- Procesos de gestión: Mediante las actividades de control se aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, proporcionan información para la toma de decisiones y elaborar planes de mejora mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición, son los procesos de: gestión económica; y gestión de la calidad / medio ambiente (que incluyen procesos de control de los documentos y control de los registros; medición de la satisfacción del cliente; auditoría interna; seguimiento y medición del producto y de los procesos; análisis de datos; y procesos de mejora.

- Procesos de dirección: de carácter transversal que influyen en todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Serían los procesos de: formulación, comunicación y revisión de la estrategia; determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos; comunicación interna; y revisión de resultados por la dirección.

Camisón, Cruz, & Gonzáles (2006) clasifica los procesos en la práctica para distinguir entre estratégicos, claves o de apoyo.

1. Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa; por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.
2. Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.
3. Los procesos de apoyo o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc. (pág. 848)

### **1.3.1.2. Etapas de la gestión de un proceso**

Las etapas de la Gestión de un proceso la define, Pérez (2004) y estas consisten en:

1. Asignar y comunicar la misión del proceso y los objetivos de calidad, tiempo / servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente y la estrategia de la empresa.
2. Fijar los límites del proceso, en los términos explicados en el primer apartado de este capítulo.
3. Planificar el proceso, realizar la representación gráfica del proceso y señalar los indicadores y medidas del proceso y del producto.
4. Establecer la secuencia de los procesos y las distintas interacciones entre ellos.

5. Asignar los recursos necesarios, físicos y de información, para la realización y el seguimiento (control) del proceso.
6. Ejecutar el proceso.
7. Medición y seguimiento del proceso.
8. Proponer acciones correctoras y ejecutarlas si se observa alguna desviación respecto a los objetivos.
9. Iniciar el proceso de mejora continua del proceso. (Pág.121)

A continuación se muestra las etapas de la gestión de un proceso, según el autor antes citado Pérez (2004). Figura 4.

Etapas en la gestión de un proceso.

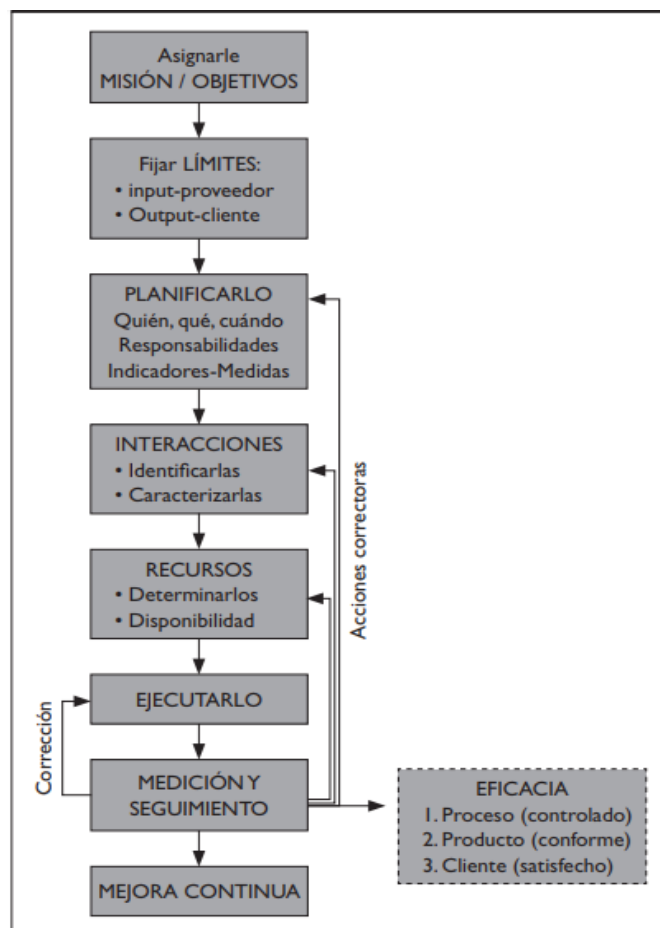


Figura 4. Etapas en la gestión de un proceso.

Fuente: Camisón, Cruz, & Gonzáles (2006)

### **1.3.1.3. Características de un proceso bien gestionado**

Las características de un proceso bien gestionado son las siguientes (Pérez, 2004):

- Tener bien identificados a los clientes y a los proveedores del proceso.
- Tener una misión claramente definida.
- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos, así como indicadores que midan el grado de cumplimiento.
- Tener una persona responsable del proceso, por tanto, que lo controle.
- Tener límites concretos de principio y fin.
- Disponer de recursos y de la tecnología de la información necesaria para poder realizarse.
- Incorporar un sistema de medidas de control.
- Mínimos puntos de control, revisión y espera.
- Estar “bajo control estadístico”, es decir, sin variabilidad debida a causas especiales.
- Estar normalizado y documentado.
- Mostrar las interrelaciones con otros procesos internos y del cliente.
- Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.
- Ser lo más sencillo y fácil de realizar posible.

### **1.3.1.4. La Gestión por Procesos en la Administración Pública**

En la presente descripción de la gestión por procesos en la administración pública se pretende diferenciar del sector público con el sector privado.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (en adelante la Carta), es concebida por la Administración Pública Salvadoreña como un documento de doctrina en materia de calidad en la gestión. Dicho sea de paso, la Carta ha sido el instrumento inspirador y orientador del Programa de Fortalecimiento Institucional y Gestión de la Calidad que impulsa la Administración Pública Salvadoreña. La Carta hace mención a la GPP en dos apartados del Capítulo IV, Orientaciones, Acciones e Instrumentos para formular Políticas y Estrategias de Calidad en la Gestión Pública (Iraheta Corrales, 2016):

En la primera mención, la Carta insta a los gobiernos a que sus instituciones se gestionen en base a procesos, llamándoles la atención sobre el hecho de que “la gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública” (Carta, CLAD, 2008).

En la segunda mención, para la Carta, la GPP en el Epígrafe N° 45. La Carta brinda una descripción bastante detallada sobre las actuaciones a tomar en cuenta al momento de desarrollar la GPP, siendo importante resaltar lo siguiente (Carta, CLAD, 2008):

- La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas, de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos.
- La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización.
- La definición del objetivo de cada uno de los procesos.
- La definición secuencial detallada y precisa de las diferentes actividades que componen el proceso.
- La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.
- La definición de indicadores que permitan la medición del proceso.
- La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita la mejora continua de los procesos.
- La implantación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.

#### **a. Una estrategia para implementar la gestión de la calidad en la Administración Pública.**

En este espacio el CLAD a raíz de sus investigaciones, análisis y ponencias plantean una metodología para abordar la modernización del órgano ejecutivo del estado salvadoreño, por ello dicha metodología fue compartida en los congresos del CLAD de Lima, 2015. Esta metodología ha servido para

orientar los diversos esfuerzos de mejora, optimización y cambio que se han implementado por parte de las Instituciones públicas salvadoreñas.

Para Iraheta, (2016) la razón de estudiar esa metodología a su análisis y planteamiento es porque muestra la integración que ha tenido la gestión por procesos en la estrategia de diseño organizacional que se impulsa en el aparato público del país.

El modelo presenta cuatro elementos centrales y uno de apoyo:

1. Estrategia, se refiere al direccionamiento y planeamiento estratégico institucional. La estrategia es el origen de todo lo que pasa en la institución por lo que es fundamental, en primer lugar, saber formular planes estratégicos institucionales, y en segundo lugar, sostener reflexiones serias y profundas que arrojen buenas estrategias.
2. Procesos, que incluyen la simplificación de trámites y la mejora de la normatividad. La estrategia determina los procesos que requerirá llevar a cabo la institución para alcanzar los objetivos propuestos. Normalmente los procesos se dividen en sustantivos o misionales y en procesos de apoyo. Saber identificar los procesos sustantivos de la organización pública es crítico para aspirar a una gestión moderna, eficaz y eficiente.
3. Organización, que a su vez incluye a estructuras y personas. Normalmente esto se entiende al revés, primero estructuras y luego procesos. De hecho, cuando se quiere hacer un rediseño institucional y organizacional, se parte de las estructuras organizativas, de los organigramas, lo que hace que nunca se obtengan los resultados esperados, ya que la Institución sigue haciendo lo mismo.

En términos organizacionales se parte de una macro estructura que detenta al diseño institucional, siendo que en ocasiones también incluya al diseño sectorial. Luego se pasa a la “meso estructura” cuya representación más conocida y usada es el organigrama. Finalmente, se llega a la micro estructura que es el puesto de trabajo. Esto automáticamente lleva a la necesidad de gestionar a las personas que trabajan para la institución, ya no llamadas recursos humanos sino talento humano.

4. Tecnología informática, que ahora ha pasado a formar parte de un concepto más amplio: gobierno electrónico. No es esta la oportunidad adecuada para ampliarse sobre ambas temáticas, sobre todo de la irrupción del gobierno electrónico en el marco de la Administración Pública. La necesidad de tocar este tema proviene del requerimiento de optimización de los servicios, específicamente a través de la automatización de sus procesos. Más adelante se presenta una ampliación de esta temática.

5. Comportamiento organizacional, y más específicamente las disciplinas de Liderazgo, Trabajo en Equipo y Comunicación Organizacional.

### **b. Fases de la gestión por procesos**

Iraheta, (2016) menciona que la estrategia propuesta para implementar la gestión por procesos en las instituciones públicas se compone de cinco fases o etapas.

1. Sensibilización.- Fase durante la cual se da a conocer la estrategia a la Alta Dirección de la institución, así como a los mandos medios. La GPP implica un cambio fuerte de paradigma en cuanto a cómo se gestiona una organización. Posteriormente y con el acuerdo de la Alta Dirección de la institución, se sensibiliza al nivel operativo de la organización, quienes normalmente están más abiertos a los cambios, pero que igualmente necesitan conocer el trabajo que hay que realizar y los resultados que de ellos se espera. “La calidad no se hace por decreto”, es una frase totalmente verdadera que se suele utilizar para explicar la importancia de esta primera fase de sensibilización. Sin el apoyo tanto de la Alta Dirección, así como de las empleadas y empleados, no hay forma de introducir un proceso de cambio en nuestras organizaciones, ni siquiera la GPP.

2. Modelación de procesos.- Fase que a su vez se subdivide en cuatro pasos. El primer paso es la construcción del Mapa de Procesos, que no es más que una representación de los macro procesos o procesos principales que componen la gestión de la institución. Normalmente estos procesos principales se dividen en Sustantivos y de Apoyo, y algunas veces también se agrega una clasificación de procesos estratégicos. El mapa es el instrumento que sirve para establecer

acuerdos sobre la priorización de la modelación e implementación de los procesos. El segundo paso es el Diseño o Rediseño del Proceso que se ha priorizado para trabajar. Tanto para este Diseño como para su Documentación, que es el tercer paso de la Modelación, se ha adoptado el estándar IDEF0. Dicho estándar confiere una robustez, que no confieren otras herramientas como el flujograma, a la ingeniería del Proceso y de la Organización. El diseño se trabaja con las personas directamente involucradas en el proceso y se trata de pasar de una situación actual (modelación AS IS) a una situación deseada o ideal (modelación TO BE). Finalizado el diseño, se procede a documentarlo. En el cuarto paso se planifica cómo se implementará el Proceso, tomando en cuenta todas las variables involucradas, es decir, este plan de implementación incluye elementos organizativos, administrativos, informáticos, etc. En general, la modelación de procesos se basa en una metodología plenamente participativa, impulsando en todo momento al personal involucrado para que se apropie de los procesos resultantes.

El surgimiento del IDEF0 pasa por las siguientes etapas (Mata, 2013): (1969 – 1973) Se desarrolla el SADT (Técnica de Análisis y Diseño Estructurado), metodología de ingeniería de software que plantea una notación basada en diagramas, diseñados específicamente para ayudar a las personas a describir y entender sistemas. Desde entonces aparece el estándar IDEF; (1981) La Fuerza Aérea de Estados Unidos encargó a los creadores de SADT desarrollar un lenguaje para el análisis e intercambio de información de los sistemas que se pretendía desarrollar como parte de un Proyecto para incrementar la productividad; (1993) Se anuncia la adopción de IDEF0 como un Estándar Federal de Procesamiento de Información.

3. Automatización de procesos.- Es válido preguntarse el porqué de la automatización. La respuesta se deriva del hecho de que la única forma de que un Proceso tenga sostenibilidad y sea irreversible, es que ese Proceso quede automatizado desde su implementación inicial. La ventaja de esto es que la ciudadana y el ciudadano podrán palpar con mucha concreción el servicio que reciben, y por ende se apropiarán de él en un corto tiempo. La novedad de la



metodología empleada para esta automatización es que se ha logrado que parte de este trabajo, hecho total y tradicionalmente por profesionales de la informática, lo estén haciendo los mismos usuarios que gestionan los procesos, es decir, el mismo personal que participa en los procesos y que, por supuesto, no son profesionales en informática. Esto ha sido posible por la aparición en los últimos años de una nueva herramienta, los BPM, que han sido desarrollados para la automatización del flujo de trabajo (work flow) que conlleva todo proceso. Esto en ningún momento sustituye el trabajo de los especialistas informáticos, quienes continúan desarrollando las bases de datos, plataformas y sistemas específicos que seguramente el proceso requerirá, pero asegura contar con la visión correcta del proceso que se quiere implementar. Los beneficios experimentados, tanto técnicamente así como en ahorro de tiempo y de recursos, son verdaderamente significativos. Ya no se habla de meses sino de semanas para obtener procesos automatizados.

Relacionado con la automatización de procesos, se ha entrado en el tema de la interoperabilidad de registros y bases de datos. Esto parte de los derechos de las ciudadanas y ciudadanos consignados en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, específicamente del que se refiere a que la ciudadana o ciudadano no debe presentar documento alguno ante la Administración Pública cuando dicho documento haya sido generado por la misma Administración. Si bien la interoperabilidad de información corresponde al radio de acción del Gobierno Electrónico, la misma requiere de procesos ordenados funcionando para implementarse.

4. Implementación.- La implementación conlleva elementos estratégicos, normativos, logísticos, organizativos y por supuesto informáticos. Es por esto último que se considera que la fase es de carácter informática pero no es así. Aún en el caso en que el tema informático tuviese un peso, en cuanto a importancia, determinante para la implementación del proceso, ésta debe seguir siendo una implementación de gestión. Esta etapa puede marcarse, informáticamente hablando, desde el momento en que se inician las pruebas informáticas hasta que el sistema que soporta al proceso queda funcionando. En ese mismo periodo de tiempo deben desarrollarse el resto de actividades de la

implementación, referidas a los aspectos no informáticos antes listados. En esta fase se pone a prueba, por un lado, el nivel de apropiación que tienen las empleadas y los empleados con el proceso optimizado, y por otro, el nivel de compromiso que ha externado la Autoridad Superior de la institución para con el nuevo proceso.

5. Mejora continua.- Una vez se ha logrado la implementación del proceso, se procede a conformar el equipo de proceso, que en la práctica es un equipo de mejora, con aquellos miembros de la institución cuya participación sea clave para el buen desempeño del proceso. El equipo conformado tendrá primeramente como principal objetivo lograr que el proceso no se caiga o evitar que haya retroceso en la implementación del proceso, posteriormente, una vez logrado este difícil objetivo, tratará de iniciar el camino de la mejora continua del proceso. El primer trabajo del equipo es revisar las condiciones del proceso para establecer la métrica del mismo, y a partir de eso, diseñar y construir los diferentes indicadores que se requerirán para monitorear adecuadamente el proceso. Queda entendido que antes que cualquier cosa pase, la primera actividad del equipo de mejora será un curso formativo de la metodología de resolución de problemas que incluye elementos de cómo se trabaja en equipo.

#### **1.3.1.5. La gestión por procesos en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**

##### **a. Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados**

La modernización de la Gestión Pública se ha establecido de una forma necesaria en las instituciones del sector público, siendo su implementación una política del estado, que todo gobierno adopta en su periodo.

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los

procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). (Secretaría de gestión Pública , 2013, pág. 32)



Figura 5. Políticas de Estado y de Gobierno

Fuente: SGP (2013).

A sí mismo en las Políticas de Modernización de la Gestión Pública, menciona que existen dos tipos de procesos, los cuales son:

Por un lado, los que resultan directamente de la producción de un bien o servicio, denominados "procesos clave" de la cadena de valor y por otro lado, los denominados "de soporte", que sirven de manera transversal a todas las actividades, tales como la administración central, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística, que en el sector público están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales aplicables a todas las entidades. En un modelo de gestión por resultados, los dos tipos de procesos deben ser optimizados. (Secretaría de Gestión Pública, 2013, pág. 32)

Además manifiesta que las organizaciones modernas estudian rigurosamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la "cadena de valor". Es así que los recursos (insumos) esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal

(conocimiento), la infraestructura (instalaciones), los equipos, las técnicas y métodos, y las finanzas.

#### b. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública

En la Política de Modernización de la Gestión Pública, describe 5 pilares, que han sido elaborados sobre la base de los componentes del modelo antes descrito y complementados por 3 ejes transversales, estos son: Políticas públicas nacionales y el planeamiento, presupuesto para resultados, gestión por procesos y la organización institucional, servicio civil meritocrático y seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento.

Estos pilares son apoyados por tres ejes transversales: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel); y con la dinámica de un proceso explícito de gestión del cambio. (Secretaría de Gestión Pública, 2013, pág. 35)



Figura 6. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública

Fuente: SGP (2013)

#### a. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional

En la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se plantea una implementación paulatina de la gestión por procesos en todas las entidades

del estado, para que brinden servicios de forma eficiente y eficaz. Para ello las instituciones deben de priorizar todos sus procesos más frecuentes e importantes, de acuerdo a la demanda de servicios.

### **Gestión por procesos**

El objetivo de la gestión por procesos en la gestión pública, es que, la optimización de los procesos de la cadena productiva y los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con los bienes o servicios que se tiene que producir y sus características o atributos que más valora el ciudadano; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes (Secretaría de gestión Pública , 2013).

En este proceso se deben considerar criterios como el grado de contacto con el ciudadano de manera presencial o virtual, la jerarquía de los procesos como los macroprocesos, sub procesos y procedimientos, los niveles de madurez de los procesos en estable, flexible y adaptable. Finalmente, y luego de haber analizado las operaciones individualmente, su secuencia y sus interrelaciones, se adopta el proceso tecnológico de producción que en conjunto y como un todo coherente, resulte el más adecuado por su eficacia, eficiencia y transparencia en la creación de valor para el ciudadano.

Después de este proceso, las entidades podrán documentar con claridad la relación entre los insumos-procesos-productos-resultados e impactos de toda su “cadena de valor”. En los Manuales de Procedimientos (MAPROs) quedará establecida la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano. Este trabajo de optimización de procesos facilitará que las entidades estimen los costos unitarios (fijos, variables y marginales) de los productos y resultados ofrecidos al ciudadano (Secretaría de gestión Pública , 2013).

Por lo tanto la gestión por procesos se convierte en uno de los pilares centrales y /o ejes transversales de la política de modernización de la gestión pública, en los que plantea los siguientes lineamientos (Secretaría de gestión Pública , 2013): Brindar lineamientos y asistencia técnica metodológica para la optimización, automatización y formalización de los procesos internos y de soporte en las entidades; Promover, orientar y supervisar la implementación de los procesos de simplificación administrativa; ampliar la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC); regulación y supervisión de los instrumentos de gestión de las entidades públicas; mejorar el acceso a la información pública y la transparencia de las entidades; aprobar lineamientos y anuales que faciliten los procesos de modernización de gestión de las entidades públicas.

### **1.3.2. Gestión de la calidad**

#### **1.3.2.1. Calidad y Gestión de la calidad**

Uno de los conceptos más cercanos de la gestión de la calidad la define Witcher (como se citó en Camison, Cruz y Gonzales, 2006) indica que la Gestión de la Calidad es como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo.

Muchos autores describen la calidad de distinto modo, es así que Bounds (1994) y Broedling (1990) conciben la calidad más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos para convertirse en un nuevo paradigma de dirección. Así mismo Feigenbaum (1951) la calidad es en su esencia una forma de dirigir la organización. Ishikawa (1954) comparte esta tesis, sosteniendo que el control de calidad es una nueva manera de pensar en la dirección y de considerarla; agregando más tarde que se trata de “una revolución conceptual en la gerencia” (Ishikawa, 1981).

A raíz de los intentos de explicar los nuevos enfoques de la calidad, este concepto evoluciona de tal manera que, la Gestión de la Calidad sería un nuevo modo de pensar acerca de la dirección de las organizaciones (Chorn, 1991), enfoque nuevo de la función directiva que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales, sustancialmente nuevos principios sobre el diseño de

la organización y de la cultura corporativa a construir para lograr la excelencia. Slater (1991) representa este nuevo paradigma por organizaciones orientadas al cliente que están organizadas por procesos, funcionan por equipos y se conducen más como un baile que como un juego de hockey. Por otro lado para Brocka y Brocka (1992), la Gestión de la Calidad sería un paradigma caracterizado por un enfoque humanista y sistémico a la dirección.

Por lo tanto la gestión de la calidad es más que un proceso, esta es considerada como una estrategia, Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006 indica:

El cambio organizativo y cultural inherente a la Gestión de la Calidad moderna sólo es pleno cuando los principios penetran en el trabajo diario de las personas en todos los niveles organizativos y cuando la estrategia, la estructura, los sistemas y los procesos se alinean para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. La Gestión de la Calidad enfatiza así tanto la participación, la satisfacción y la competitividad, como la comprensión de la variación y la importancia de la medición. ( pág. 54)

### **1.3.2.2. Gestión de la calidad por procesos**

La gestión de la calidad de procesos se refiere a la capacidad de gestionar eficazmente los procesos para conseguir el incremento y la satisfacción del cliente y la mejora continua en la institución. Por ello, se han establecido sistemas y métodos de control, es así que Camisón, Cruz y Gonzales (2006) indican que la Gestión de la Calidad Total supone la implantación de una serie de principios y la utilización de una serie de herramientas y técnicas para conseguir la mejora de los procesos de la organización.

Como herramienta de estudio para la gestión de la calidad por procesos estudiaremos el ciclo PDCA, método que se ajusta la realizad del estudio de investigación.

#### **a. La mejora continua de procesos. El ciclo PDCA**

El ciclo del PDCA (Plan, Do, Check, Act) lo describe Camisón, Cruz y Gonzales (2006) como un proceso que, junto con el método clásico de

resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

Deming presentó el ciclo PDCA en los años 50 en Japón, aunque señaló que el creador de este concepto fue W. A. Shewhart, quien lo hizo público en 1939, por lo que también se lo denomina “ciclo de Shewhart” o “ciclo de Deming” indistintamente (Ishikawa, 1986).

Ishikawa, uno de los máximos expertos japoneses en calidad, afirmó que la esencia de la Calidad Total reside en la aplicación repetida del proceso PDCA hasta la consecución del objetivo (Galgano, 1995). Para él, el ciclo PDCA, al que denominó “ciclo de control”, se compone de cuatro grandes etapas, y su implantación supone la realización de seis pasos que se van repitiendo sucesivamente una vez finalizados. (Figura 7)

Ciclo PDCA de Ishikawa

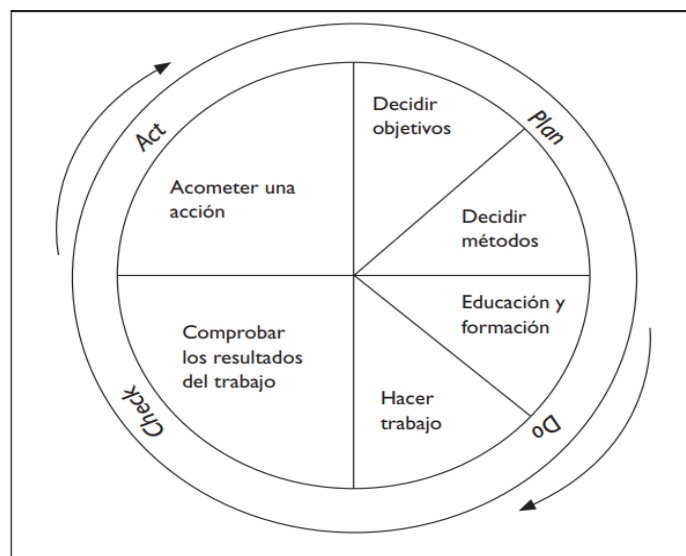


Figura 7. Ciclo PDCA

Fuente: Ishikawa, 1986).

La figura 7 muestra las etapas y los pasos del ciclo de acuerdo a los estudios de Ishikawa son:



## **1. Planificar – etapa PLAN**

### **Definir los Objetivos**

El primer paso es determinar los objetivos y metas a conseguir. Éstos deben ser claros y concisos. Objetivos como “obtener buena calidad” o “reducir los costes” o “aumentar la rapidez en el servicio”, son demasiado abstractos y, por tanto, no resultan muy útiles por sí mismos. Deberían concretarse y formularse atendiendo a fechas concretas, por ejemplo, “de enero a marzo, reducir a la mitad el número de piezas defectuosas del trimestre anterior”, o “a partir de abril, conseguir una disminución de costes de un 5 %”, o “a partir de enero, atender dos llamadas telefónicas por minuto en vez de una”. Los objetivos así definidos van a facilitar la observación de los resultados, es decir, el control.

### **Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo**

Con la definición de objetivos y metas no es suficiente; también se deben establecer los medios a través de los cuales se van a alcanzar. Éste es el segundo paso a realizar. Los medios son normas técnicas y operativas de funcionamiento que deben referirse a las principales causas o factores que afectan a los procesos. Las normas han de ser coherentes entre sí y permiten la delegación de autoridad y responsabilidad.

## **2. Hacer - etapa DO**

### **Llevar a cabo la educación y la formación**

Para poner en marcha el plan diseñado en la fase anterior, es necesario que las normas establecidas se comprendan y se sepan aplicar. En este paso se proporciona la educación y formación necesaria a todas las personas implicadas, siendo la formación de tres tipos: (1) en grupo; (2) de los superiores a los subordinados en el lugar de trabajo, y (3) individual mediante delegación de autoridad sobre su trabajo.

## **Hacer el trabajo**

Este paso consiste en poner en marcha las normas establecidas en la fase de planificación.

### **3. Comprobar - etapa CHECK**

#### **Comprobar los resultados**

En este paso se comprueba si el trabajo se está llevando a cabo conforme a lo planificado en la primera etapa. En definitiva, se trata de comprobar los resultados y ver si las cosas han ido bien.

La comprobación del trabajo y de los procesos se debe realizar de dos formas: (a) observar en el lugar de trabajo que efectivamente todo funciona conforme a las instrucciones y normas, y los procesos funcionan con los factores clave bajo control, y (b) verificar a través de resultados, es decir, examinar los resultados del trabajo. Ishikawa (1994) señala la importancia del control en esta etapa, pero es importante distinguir entre “controlar a través de algo” y “controlar ese algo”. En este sentido, el control no se tiene que efectuar con la inspección. Se trata de controlar los procesos y actividades empresariales observando los resultados, introduciendo la información así obtenida en el proceso, descubriendo las anomalías en el trabajo, los procesos y las operaciones, y eliminando las causas de esas anomalías.

Los elementos que se pueden verificar en esta etapa no están restringidos a la calidad. También se pueden incluir los costes unitarios, el volumen de producción, el volumen de ventas y otros elementos.

Para controlar un proceso a través de los resultados, las herramientas que resultan útiles son las que muestra la Figura 8, especialmente los gráficos de control, para la detección de anomalías y la estratificación de los datos recogidos para identificar las causas que las producen.

## El ciclo PDCA y las herramientas para mejorar la calidad

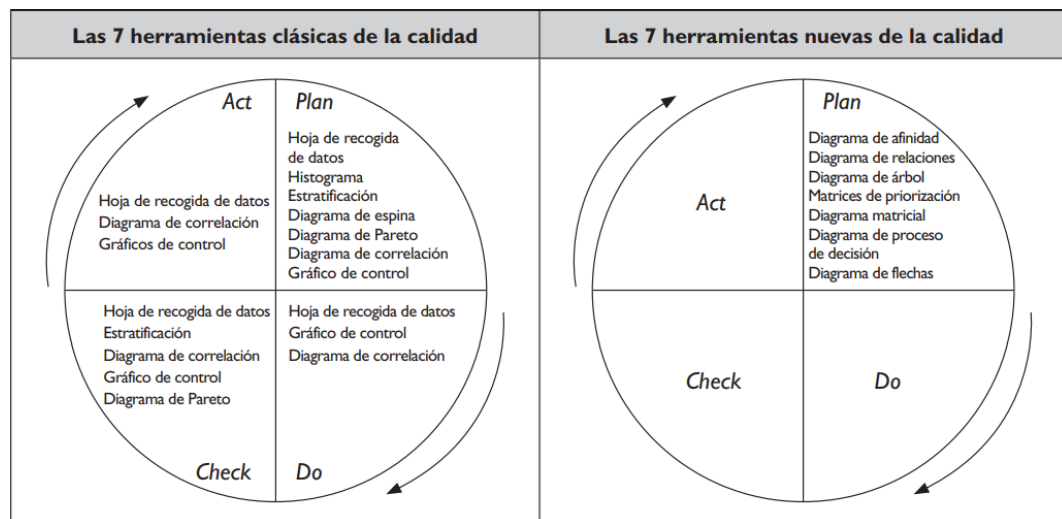


Figura 8. Ciclo PDCA y las herramientas para la mejora de la calidad

Fuente: Camisón, Cruz y Gonzales (2006).

### 4. Actuar – etapa ACT

#### Aplicar una acción

Por último, en esta etapa se pueden dar dos situaciones distintas:

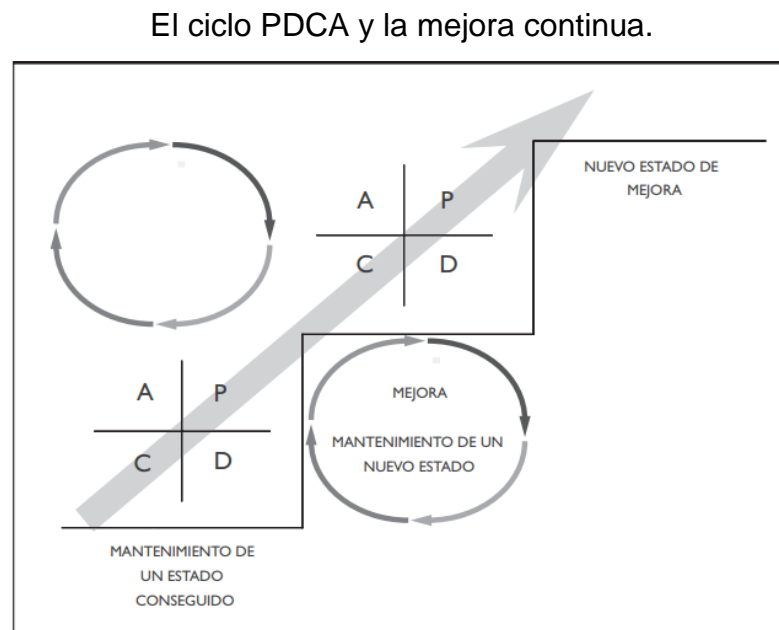
a. Se ha alcanzado el objetivo.

Sucede cuando una etapa Check, etapa anterior, se confirma lo establecido en la etapa Plan. En este caso, se debe considerar el éxito con prudencia y las actuaciones irán en la línea de normalizar los procedimientos y establecer las condiciones que permitan mantenerlo. Por tanto, hay que normalizar las acciones correctoras aplicadas sobre procesos, operaciones y procedimientos; ampliar formación y ampliar las medidas correctoras si fuera necesario; verificar si estas medidas se aplican correctamente y son eficaces y continuar operando de la manera establecida.

b. No se ha alcanzado el objetivo.

En este caso, una vez detectadas las posibles anomalías de los procesos y las causas que las producen, se debe proceder a su eliminación. Hay que comenzar un nuevo ciclo PDCA, empezando por la etapa Plan.

En la Figura 9, se muestra gráficamente que la mejora continua se puede conseguir en la organización gracias a la implantación de una serie de ciclos PDCA ininterrumpidamente. Cuando el ciclo rueda sin parar se está gestionando la mejora continua. (Adaptado de Galgano,1995).



*Figura 9.* El ciclo PDCA y la mejora continua.

Fuente: Camisón, Cruz y Gonzales ( 2006)

#### 1.4. Formulación del problema

##### Problema General:

¿En qué medida la gestión por procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?

##### Problema Específico 1:

¿En qué medida se relaciona la sensibilización de los procesos con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?

**Problema Específico 2:**

¿En qué medida la modelación de los procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?

**Problema Específico 3:**

¿En qué medida la automatización de los procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?

**Problema Específico 4:**

¿En qué medida la implementación de los procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?

**Problema Específico 5:**

¿En qué medida la mejora continua se relaciona con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?

**1.5. Justificación del estudio**

La investigación es importante porque, con los resultados obtenidos se podrá contribuir en mejorar la gestión por procesos en la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas y por ende mejorar la gestión de la calidad. Además es importante porque será un aporte referencial para las posteriores investigaciones. Para una mayor comprensión justificamos en los siguientes aspectos:

En esta investigación **la justificación en el aspecto teórico** es que ayudara a la comprensión de la relación entre la gestión por procesos y la gestión de la calidad, sustentados en los planteamientos teóricos de Camisón, Cruz, &

Gonzáles, (2006) e Iraheta, (2016) en la gestión de procesos y en la gestión de la calidad a Ishikawa, (1986).

Para la **justificación práctica**, los resultados del presente trabajo de investigación será fuente valiosa para estudios posteriores que se realicen en el ámbito público, en especial en las Instituciones relacionadas con el sector educación, así como UGELes, DREA, Instituciones Educativas y otros. Además los resultados serán base para formular las estrategias de mejoras que los directivos y funcionarios implementen en la institución, de tal manera se mejore la Gestión de Procesos, lo cual es uno de los pilares de las Políticas de Modernización de la Gestión Pública al 2021, en el Perú.

La investigación se **justifica metodológicamente** porque se realizó una investigación correlacional, en la que se hizo uso de la aplicación de encuestas a través del cuestionario con las bases teóricas descritas en la investigación, para el proceso de información se realizó la validación y fueron sometidos a un aprueba de confiabilidad.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis General**

La gestión por procesos se relaciona significativamente con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

### **Hipótesis específica 1:**

La sensibilización de los procesos se relaciona Significativamente con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

**Hipótesis específica 2:**

La modelación de los procesos se relaciona significativamente con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

**Hipótesis específica 3:**

La automatización de los procesos se relaciona significativamente con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

**Hipótesis específica 4:**

La implementación de los procesos se relaciona significativamente con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

**Hipótesis específica 5:**

La mejora continua se relaciona significativamente con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

**1.7. Objetivos****Objetivo General**

Conocer en qué medida la gestión por procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas - 2018.

**Objetivo Específico 1:**

Determinar cómo se relaciona la sensibilización de los procesos con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

**Objetivo Específico 2:**

Determinar como la modelación de los procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

**Objetivo Específico 3:**

Determinar como la automatización de los procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

**Objetivo Específico 4:**

Determinar en qué medida la implementación de los procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

**Objetivo Específico 5:**

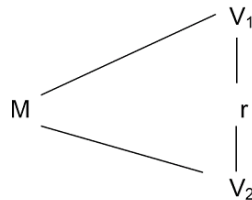
Determinar si la mejora continua se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.



## II. METODO

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación es correlacional simple, de corte transversal, por lo que Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican la investigación no experimental se da porque no existe la manipulación de variables, correlacional porque permite relacionar las variables con las dimensiones y de corte transversal, porque la recolección de datos se aplicó en un solo momento.



Donde:

M: Muestra (62)

V1: Observaciones de las variables gestión de procesos.

V2: Observaciones de la variable gestión de la calidad.

R: Relación entre las variables.

### 2.2. Variables, operacionalización

#### 2.2.1. Variables

Las variables materia de estudio en la presente investigación son la gestión por procesos y la gestión de la calidad.

## Gestión por procesos

Camisón, Cruz, & Gonzáles, (2006) define la gestión por procesos, como una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa.

## Gestión de la calidad

De la misma manera el autor Camisón, Cruz y González, 2006 describe la Gestión de la Calidad como el énfasis tanto de la participación, la satisfacción y la competitividad, como la comprensión de la variación y la importancia de la medición.

### 2.2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1. *Operacionalización de la variable gestión por procesos.*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
<b>Gestión por procesos</b>	Sensibilización	Estrategia.	1 al 3	1= Nunca 2= Rara vez 3= A veces 4= Con frecuencia 5= siempre	Mala Indiferente Buena
		Sensibilización al nivel operativo.			
		Introducción de un proceso de cambio.			
	Modelación de Procesos	Construcción de mapas de procesos.	4 al 7		
		Diseño y rediseño de los procesos priorizados. Documentación de los procesos. Planificación de la implementación.			
	Automatización de Procesos	Herramientas informáticos. Interoperabilidad.	8 al 12		
Implementación	Elementos estratégicos, normativos, logísticos, organizativos e informáticos. Implementación de gestión.	13 al 16			
Mejora continua	Equipo especialista. Monitoreo de los procesos.	17 al 20			

*Fuente: elaboración propia*

*Tabla 2. Operacionalización de la variable gestión de la calidad*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición	Niveles y rangos
Gestión de la calidad	Planificar	Definir los Objetivos.	1 al 4	1= Nunca 2= Rara vez 3= A veces 4= Con frecuencia 5= siempre	Mala
		Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo.			
	Desarrollar	Llevar acabo la educación y la formación.	5 al 7		Indiferente
		Hace el Trabajo.	8 al 10		
	Comprobar	Comprobar los resultados.	11 al 12		Buena
	Actuar	Aplicar acción.			

*Fuente: elaboración propia*

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1 Población

La población viene a ser el conjunto de todos los elementos o unidades de análisis y que pertenecen al ámbito espacial donde se pretende desarrollar el trabajo de investigación. (Carrasco Diaz, 2006)

En esta investigación la población está constituido por 62 trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas, 2018. Estos perteneces a las áreas de Dirección, Gestión Institucional, Gestión Pedagógica, Área de Asesoría Jurídica, Control y el Área de Administración.

*Tabla 3. Distribución de trabajadores administrativos de la UGEL Andahuaylas.*

Área	Cantidad
Dirección	11
Dirección de Gestión Institucional	14
Dirección de Gestión Pedagógica	05
Dirección de Asesoría Legal	04
Dirección de Administración	26
Oficinal de Control Interno	2
Total	62

*Fuente: CAP UGEL Andahuaylas.*

La presente investigación no cuenta con muestra, en vista de que se aplicará los instrumentos al total de la población por ser una población pequeña y accesible.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Para recoger la información referido a las variables de estudio, se empleó técnicas e instrumentos de recolección de datos, durante este proceso se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

### **2.4.1. Técnica**

**Encuesta:** En el estudio se utilizó la técnica de la encuesta, por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación.

De acuerdo con Hernández, (2014) la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento.

### **2.4.2. Instrumentos**

**Cuestionario:** El cuestionario es un instrumento de indagación más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite obtener las respuestas de manera directa, mediante una hoja de preguntas que se le entrega a cada uno de los encuestados. Las preguntas se preparan con anticipación y previsión. (Carrasco Diaz, 2006)

Para la variable gestión por procesos se empleó un cuestionario de 20 ítems y para la variable gestión de calidad se empleó un cuestionario de 12 ítems, haciendo un total de 32 preguntas con alternativas de opción múltiple, de tipo Lickert, cuyos valores fueron:

- Nunca: 1
- Rara vez: 2
- A veces: 3

- Con frecuencia: 4
- Siempre: 5

El objetivo fue conocer la opinión sobre las variables Gestión Por Procesos y gestión de la calidad y el propósito fue valorar estas variables. El tiempo de aplicación fue de 15 minutos por colaborador administrativo. La estructura esta conformada de 05 dimensiones para la variable 1 y 04 componentes para la variable 2.

### 2.4.3. Validez y confiabilidad

**Validez:** La validez fue realizada con el juicio de expertos, quienes revisaron los instrumentos, aprobando el instrumento, teniendo conocimiento previo de la operacionalización de las variables de la gestión por procesos y la gestión de la calidad, donde hay un total de 32 preguntas.

#### **Confiabilidad:**

Para establecer la confiabilidad de las variables gestión por procesos y gestión de la calidad, se utilizó la prueba estadística de confiabilidad Alfa de Cronbach, con una muestra piloto de 20 colaboradores administrativos, luego se procesaron los datos en el programa SPSS Versión 22.0.

*Tabla 4. Confiabilidad del cuestionario de las variables: gestión por procesos y gestión de la calidad*

Cuestionario	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Gestión por procesos	0.913	20
Gestión de la calidad	0.959	20

*Fuente: Datos registrados en el cuestionario del instrumento.*

De acuerdo a los resultados que se obtuvo de 20 cuestionarios procesados la fiabilidad del instrumento ítem total de 20 preguntas para la gestión por procesos, que mostró una alta confiabilidad de 0.913; y de un total de 12

preguntas para la gestión de la calidad que mostró una alta confiabilidad de 0.959.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

El método que se utilizó para el análisis de datos fue estadístico, en sus dos niveles: Descriptivo e Inferencial, aplicado a 62 colaboradores de la UGEL Andahuaylas. En el análisis de datos se siguieron los protocolos siguientes: Se tabularon y organizaron los datos en una matriz de datos donde se consignaron los resultados en tablas y figuras, de las cuales se pueden leer frecuencias y porcentajes de la variable materia de estudio. Finalmente, se consigna los gráficos de barras, los cuales confirman la correspondencia o la congruencia existente entre la variable y las dimensiones en estudio. Todo ello a través del software SPSS.

Para valorar la intensidad de los índices de correlación: lo habitual es hacerlo calculando su significación estadística. Un estadístico, como por ejemplo la propia  $r$  de Pearson, es significativo cuando se puede afirmar, aceptando una determinada probabilidad de error, que es muy sencilla y las rutinas que implica su cálculo se pueden encontrar en la mayoría de los manuales de estadística. En la actualidad los programas estadísticos incorporan los mencionados cálculos y nos facilitan el grado de significación expresándolo en términos de probabilidad. (Bisquerra Alzina, 2009, pág. 211)

*Tabla 5. Coeficiente de correlación*

Coeficiente	Interpretación
0,0 a 0,20	Correlación prácticamente nula
0,21 a 0,40	Correlación baja
0,41 a 0,70	Correlación moderada
0,71 a 0,90	Correlación alta
0,91 a 0,90	Correlación muy alta

*Fuente:* Bisquerra Alzina (2009).

## **2.6. Aspectos éticos**

Para el desarrollo de la presente investigación se gestionó la autorización del director de la UGEL de Andahuaylas, a su vez se aplicó las sugerencias y orientaciones del asesor de tesis, bajo las normas de la universidad. El resultado obtenido producto de esta investigación es real y objetiva.

### **III. RESULTADOS**

En el presente capítulo se describe los resultados que se obtuvieron con la aplicación de los cuestionarios en 62 colaboradores administrativos, usando la metodología cuantitativa, estos resultados fueron analizados en función a los objetivos e hipótesis establecidos en la presente investigación, para lo cual se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, a través del programa SPSS. 20.

El objetivo es determinar si existe una relación entre la gestión por procesos y la gestión de la calidad según la percepción de los colaboradores administrativos del a UGEL de Andahuaylas.

Los cuestionarios fueron validados y demostrados que son confiables, los datos que se recogieron están relacionados con las variables y sus dimensiones. La presentación y análisis de los resultados se muestran en las tablas y figuras que a continuación se desarrollan.

#### **3.1. Resultados descriptivos**

##### **3.1.1. Análisis de frecuencias y niveles de la variable y dimensiones de la gestión por procesos**

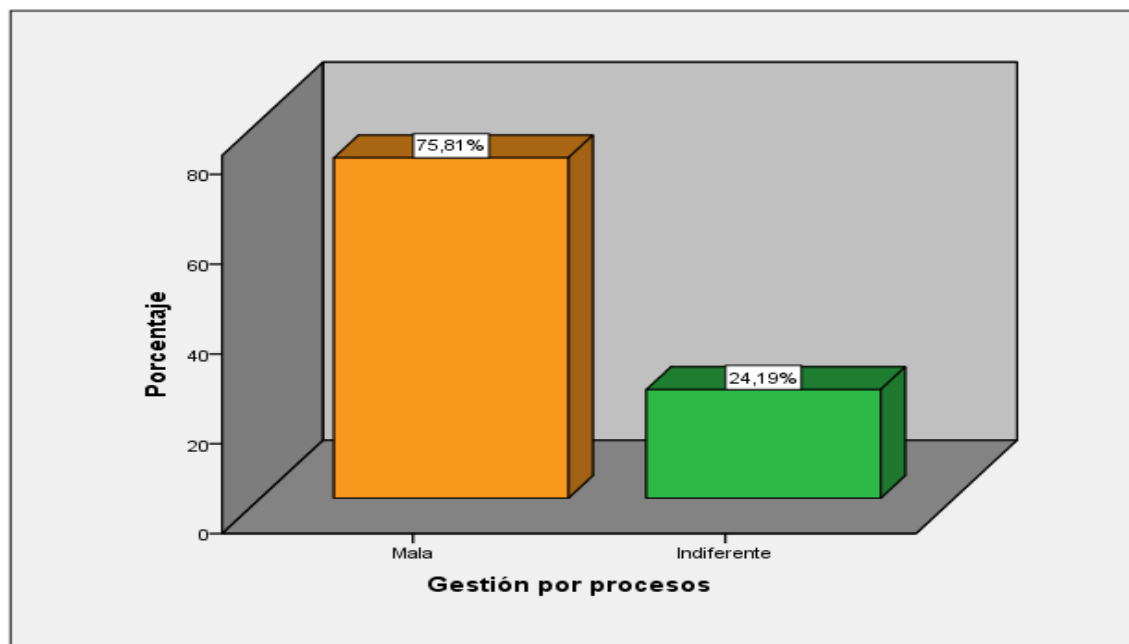
Luego de procesar los datos y realizar el análisis de la frecuencia y porcentaje de cada nivel de la variable gestión por procesos se obtuvo la siguiente información:



*Tabla 6. Niveles de la Variable Gestión por procesos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	47	75.81
	Indiferente	15	24.19
	Total	62	100.00

*Fuente:* Registro de puntuaciones del cuestionario de la gestión por procesos



*Figura 10. Distribución porcentual de los niveles de la variable Gestión por procesos.*

Fuente: Tabla 6.

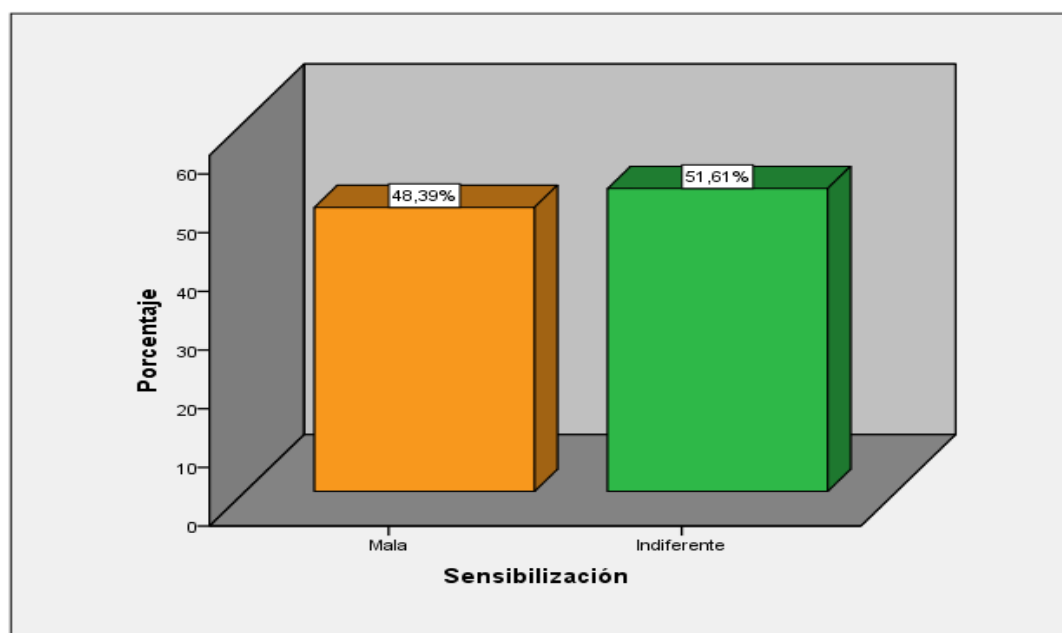
### **Análisis e interpretación:**

De los datos que se muestran en la tabla 6 y figura 10, los resultados obtenidos demuestran que el 75.81% de los colaboradores administrativos, indica que la gestión por procesos es mala en la UGEL Andahuaylas, y un 24,19% de los encuestados es indiferente a la gestión por procesos.

*Tabla 7. Niveles de la dimensión de Sensibilización*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	30	48.39
	Indiferente	32	51.61
	Total	62	100.00

*Fuente:* Registro de puntuaciones del cuestionario de la gestión por procesos.



*Figura 11.* Distribución porcentual de los niveles de la dimensión de Sensibilización.

Fuente: Tabla 7.

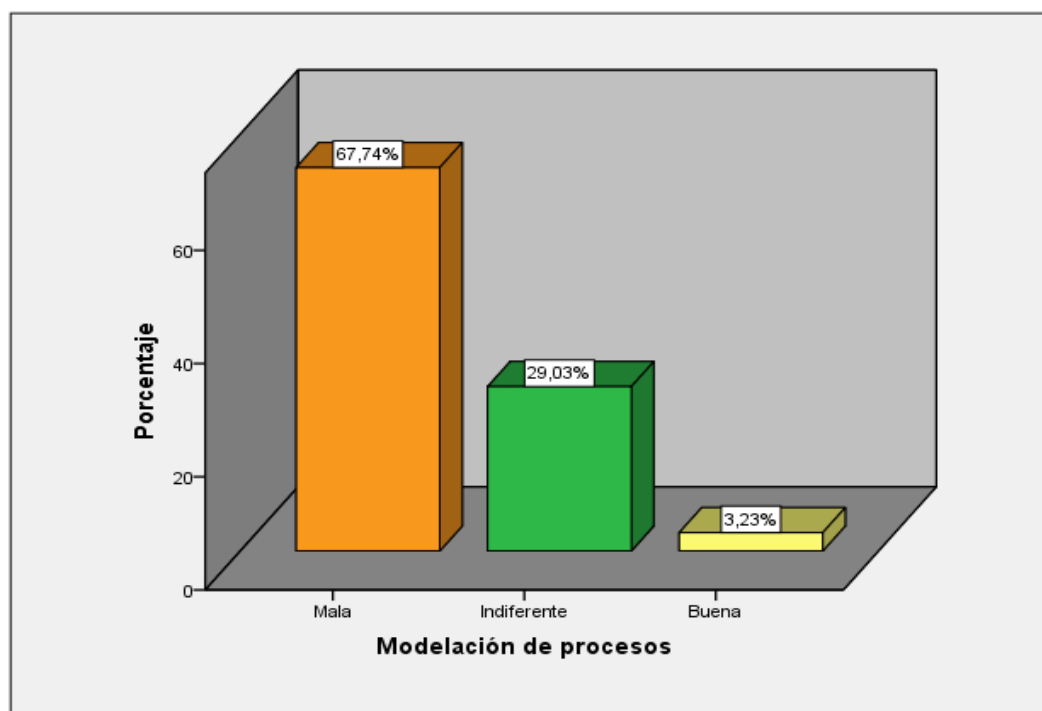
### **Análisis e interpretación:**

De los datos que se muestran en la tabla 7 y figura 11, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión de sensibilización, demuestran que el 49.39% de los encuestados indica que la sensibilización de la gestión por procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas y el 24,19% de los encuestados es indiferente al tema de estudio.

*Tabla 8. Niveles de la dimensión Modelación de procesos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	42	67.74
	Indiferente	18	29.03
	Buena	2	3.23
	Total	62	100.00

*Fuente:* Registro de puntuaciones del cuestionario de la gestión por procesos



*Figura 12.* Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Modelación de procesos

Fuente: Tabla 8

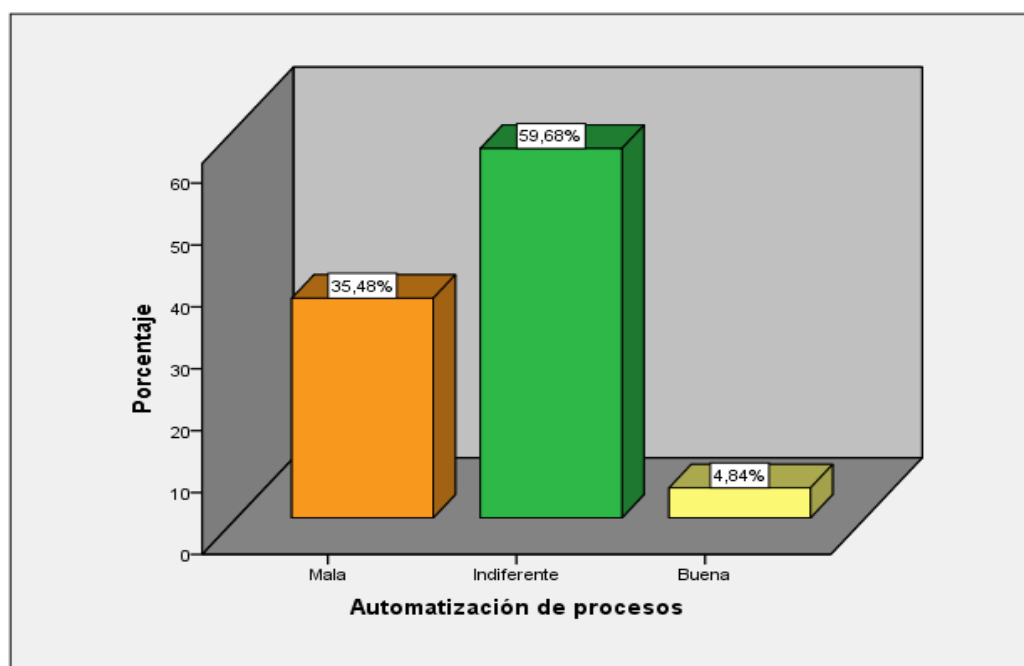
### **Análisis e interpretación:**

De los datos que se muestran en la tabla 8 y figura 12, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión de Modelación de procesos, demuestran que el 67,74% de los encuestados indica que la Modelación de procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 29,00% de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 3.23% de los colaboradores indica que es buena.

*Tabla 9. Niveles de la dimensión Automatización de procesos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	22	35.48
	Indiferente	37	59.68
	Buena	3	4.84
	Total	62	100.00

**Fuente:** Registro de puntuaciones del cuestionario de la gestión por procesos



*Figura 13. Distribución porcentual de la dimensión Automatización de procesos.*

Fuente: Tabla 9.

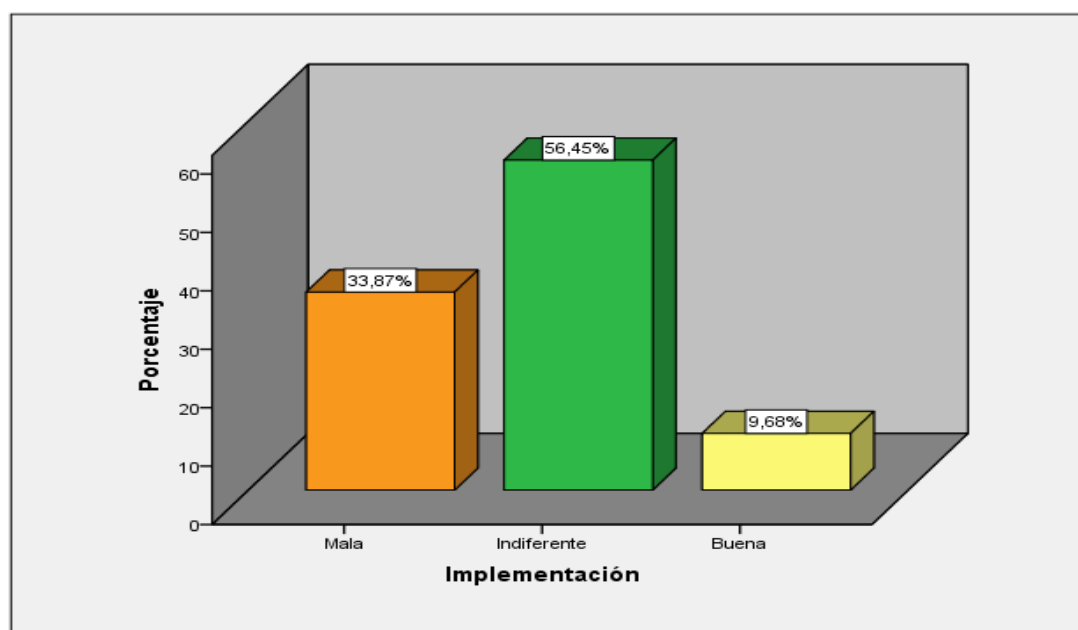
### **Análisis e interpretación:**

De los datos que se muestran en la tabla 9 y figura 13, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión de Automatización de procesos, demuestran que el 35,48% de los encuestados indica que la automatización de procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 59,68% de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 4,84% de los colaboradores indica que es buena.

*Tabla 10. Niveles de la dimensión de Implementación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	21	33.9
	Indiferente	35	56.5
	Buena	6	9.7
	Total	62	100.0

*Fuente:* Registro de puntuaciones del cuestionario de la gestión por procesos



*Figura 14.* Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Implementación

Fuente: Tabla 10.

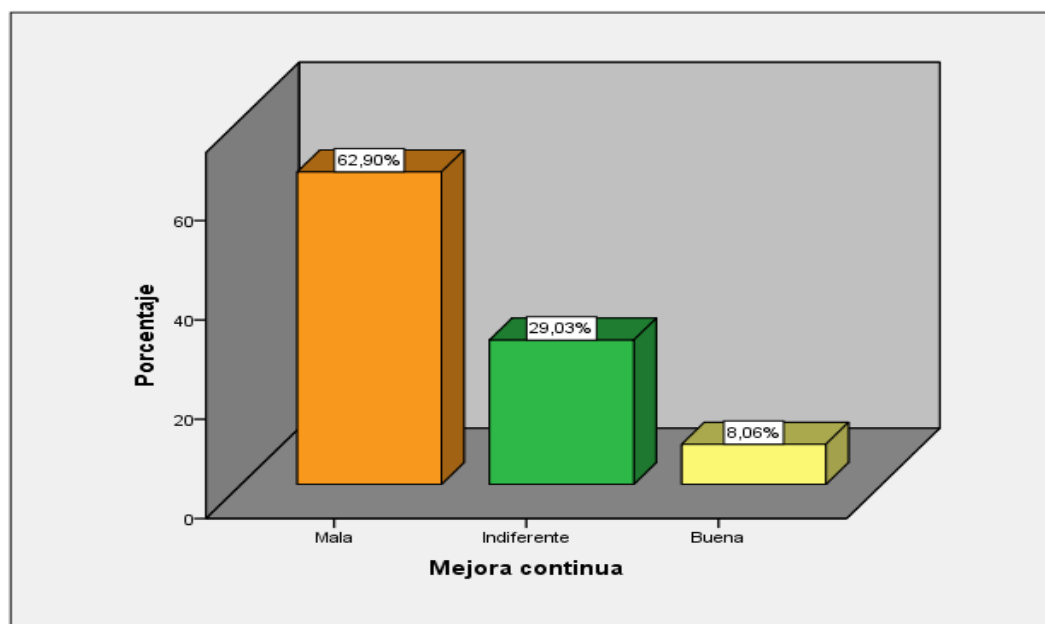
### **Análisis e interpretación:**

De los datos que se muestran en la tabla 10 y figura 14, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión de Implementación, demuestran que el 33,87% de los encuestados indica que la implementación de la gestión por procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 56,45 % de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 9,68% de los colaboradores indica que es buena.

*Tabla 11. Niveles de la dimensión Mejora continua*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	39	62.90
	Indiferente	18	29.03
	Buena	5	8.06
	Total	62	100.00

*Fuente:* Registro de puntuaciones del cuestionario de la gestión por procesos



*Figura 15. Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Mejora continúa*

Fuente: Tabla 11

### **Análisis e interpretación:**

De los datos que se muestran en la tabla 11 y figura 15, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión de mejora continua, demuestran que el 62.90% de los encuestados indica que la mejora continua en la gestión por procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 29,03 % de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 8,06% de los colaboradores indica que es buena.

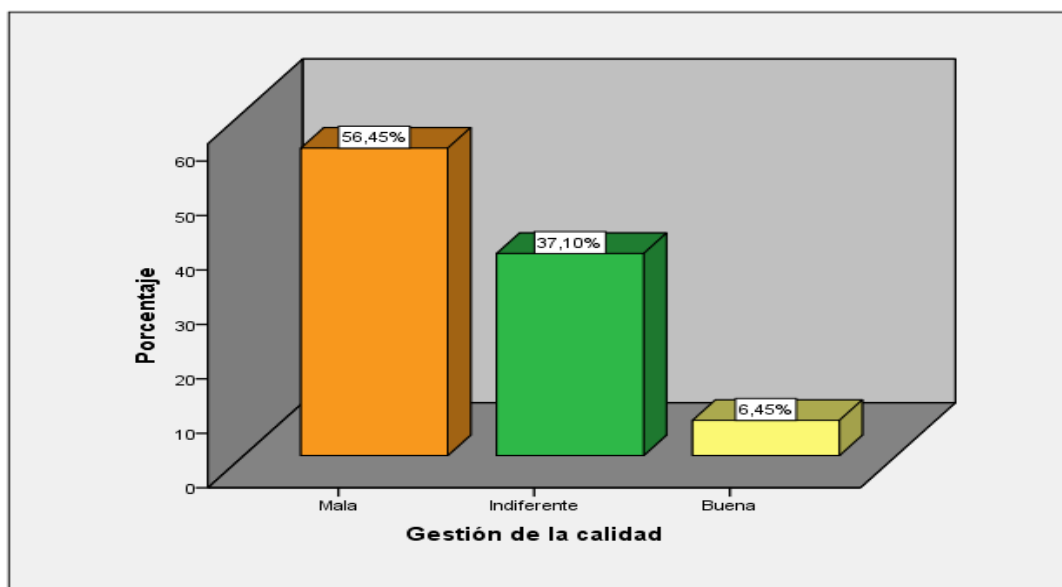
### 3.1.2. Resultados descriptivos del análisis de frecuencias y niveles de la variable y dimensiones de la gestión de la calidad

Luego de procesar los datos y realizar el análisis de la frecuencia y porcentaje de cada nivel de la variable gestión de la calidad se obtuvo la siguiente información:

*Tabla 12. Niveles de la dimensión de la Gestión de la calidad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	35	56.45
	Indiferente	23	37.10
	Buena	4	6.45
	Total	62	100.00

*Fuente:* Datos registrados en el cuestionario de gestión de la calidad



*Figura 16.* Distribución porcentual de los niveles de la variable Gestión de la calidad.

Fuente: Tabla 12.

#### **Análisis e interpretación:**

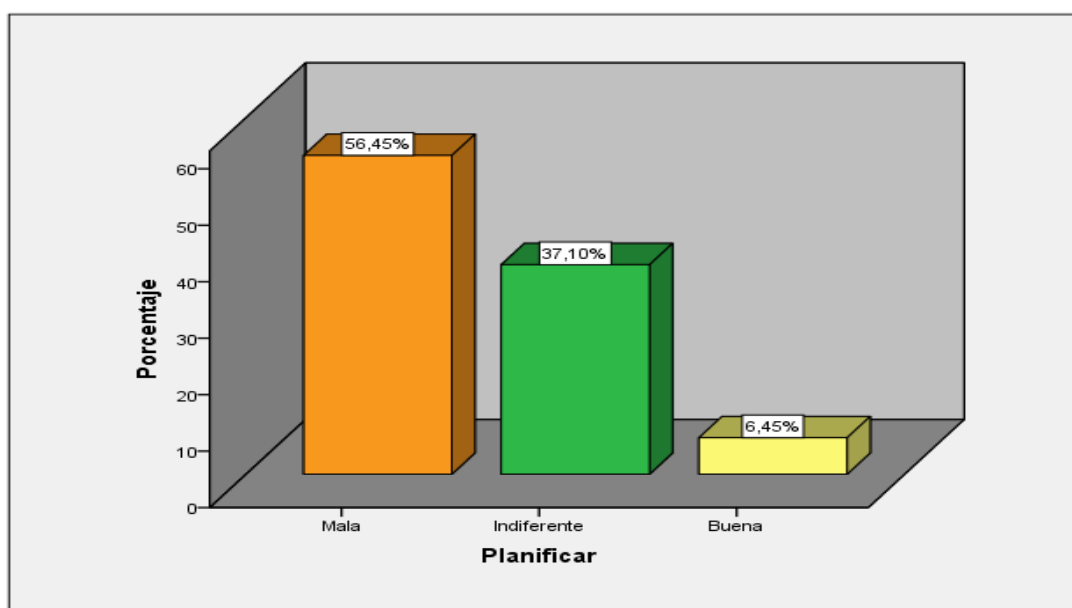
De los datos que se muestran en la tabla 12 y figura 16, los resultados obtenidos demuestran que el 56,45% de los colaboradores administrativos, indica que la gestión de la calidad en la UGEL Andahuaylas es mala, el 37,10 %

de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 6,45% de los encuestados indican que la gestión de la calidad es buena.

*Tabla 13. Niveles de la dimensión Planificar*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	35	56.45
	Indiferente	23	37.10
	Buena	4	6.45
	Total	62	100.00

*Fuente:* Datos registrados en el cuestionario de gestión de la calidad



*Figura 17. Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Planificar*

Fuente: Tabla 13.

### **Análisis e interpretación:**

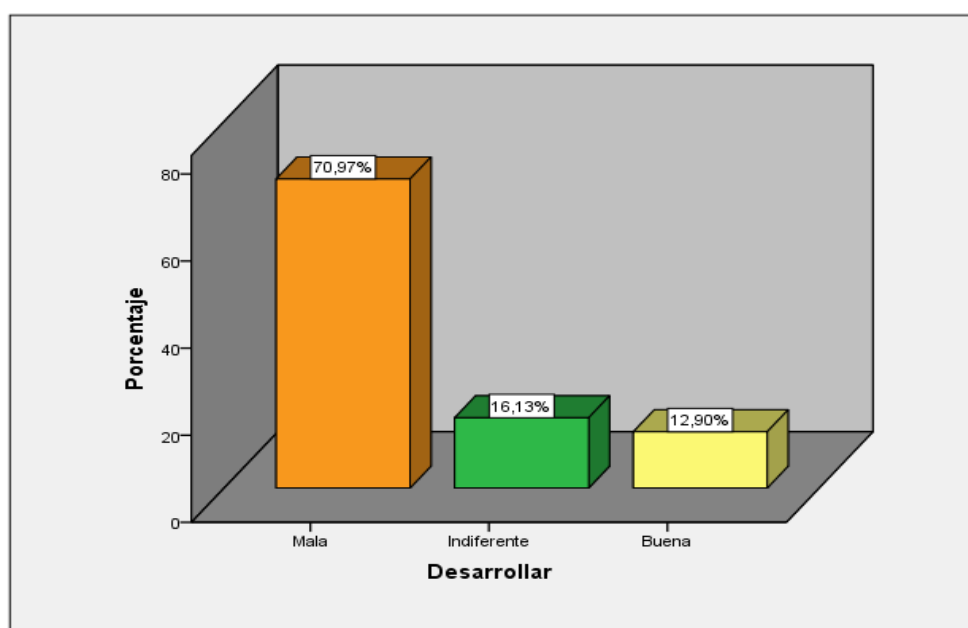
De los datos que se muestran en la tabla 13 y figura 17, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión Planificar, demuestran que el 56.45% de los encuestados indica que Planificación de la Gestión de la calidad es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 37,10% de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 6.45% de los colaboradores indica que es buena.



*Tabla 14. Niveles de la dimensión Desarrollar*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	44	70.97
	Indiferente	10	16.13
	Buena	8	12.90
	Total	62	100.00

*Fuente:* Datos registrados en el cuestionario de gestión de la calidad



*Figura 18.* Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Desarrollar.

Fuente: tabla 14.

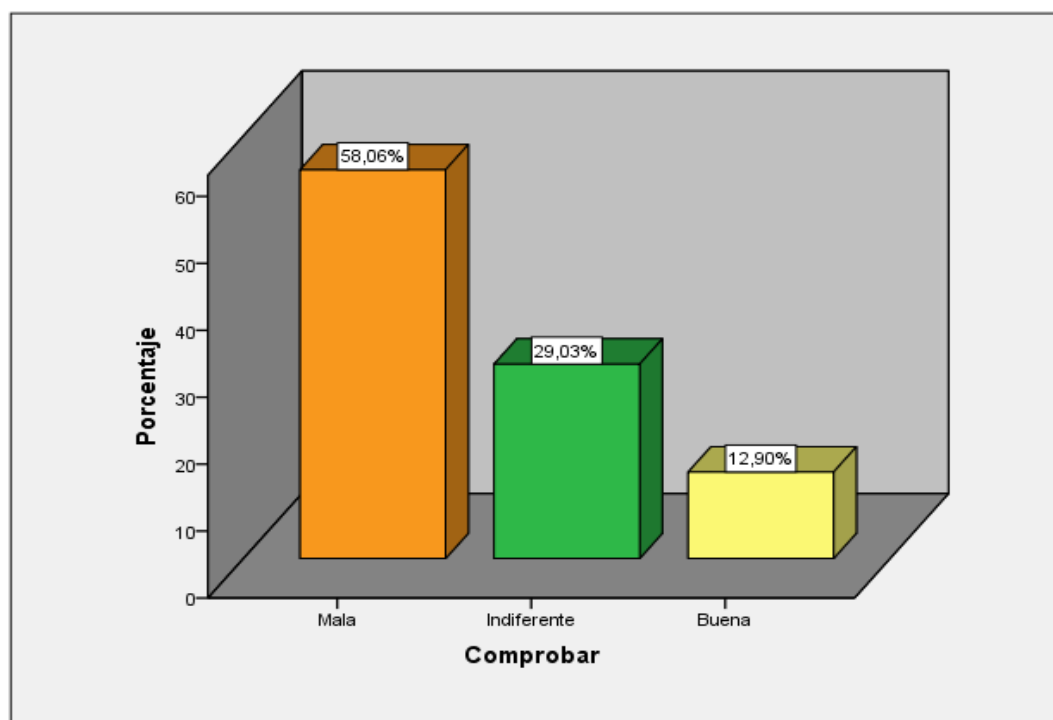
### **Análisis e interpretación:**

De los datos que se muestran en la tabla 14 y figura 18, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión Desarrollar, demuestran que el 70,97% de los encuestados indica que Desarrollar la Gestión de la calidad es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 16.13% de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 12,90% de los colaboradores indica que es buena.

*Tabla 15. Niveles de la dimensión Comprobar*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	36	58.06
	Indiferente	18	29.03
	Buena	8	12.90
	Total	62	100.00

*Fuente:* Datos registrados en el cuestionario de gestión de la calidad



*Figura 19.* Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Comprobar.

Fuente: Tabla 15.

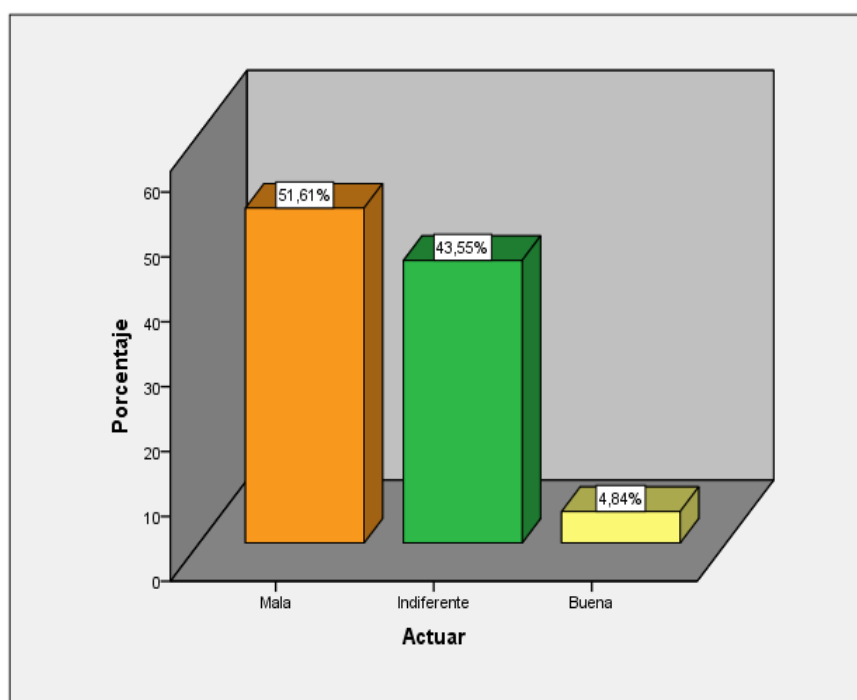
### **Análisis e interpretación:**

De los datos que se muestran en la tabla 15 y figura 19, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión comprobar, demuestran que el 58,06% de los encuestados indica que la comprobación de la Gestión de la calidad es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 29,03% de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 12,90% de los colaboradores indica que es buena.

*Tabla 16. Niveles de la dimensión Actuar*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	32	51.61
	Indiferente	27	43.55
	Buena	3	4.84
	Total	62	100.00

*Fuente:* Datos registrados en el cuestionario de gestión de la calidad.



*Figura 20.* Distribución porcentual de los niveles de la dimensión Actuar.

Fuente: tabla 16.

### **Análisis e interpretación:**

De los datos que se muestran en la tabla 16 y figura 20, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión actuar, demuestran que el 51,61% de los encuestados indica que es mala el actuar en la Gestión de la calidad en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 43,55% de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 4,84% de los colaboradores indica que es buena.

## 3.2. Prueba de hipótesis y correlaciones

### 3.2.1. Hipótesis general

#### Planteamiento de hipótesis

$H_0$  (Hipótesis nula): La gestión por procesos no se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

$H_1$  (Hipótesis alterna): La gestión por procesos se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

#### Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\%=0.05$

#### Estadístico de prueba seleccionado

Correlación de Rho de Spearman

*Tabla 17. Correlación de la gestión por procesos y gestión de la calidad*

			Gestión de calidad
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	0.757**
		p-valor (unilateral)	0.000
		N	62

Fuente: Registro de puntuaciones del cuestionario.

#### Interpretación

Con una significancia unilateral de p-valor = 0.000 se señala que la gestión por procesos se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas. Así mismo se observa en la tabla 17 que el coeficiente de correlación es de **0.757**, indicando que existe un nivel de correlación positiva alta entre la variable gestión por procesos y la variable gestión de la calidad.

Siendo  $p$ -valor  $<0.01$  se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula. Afirmando que existe una relación significativa entre ambas variables de estudio.

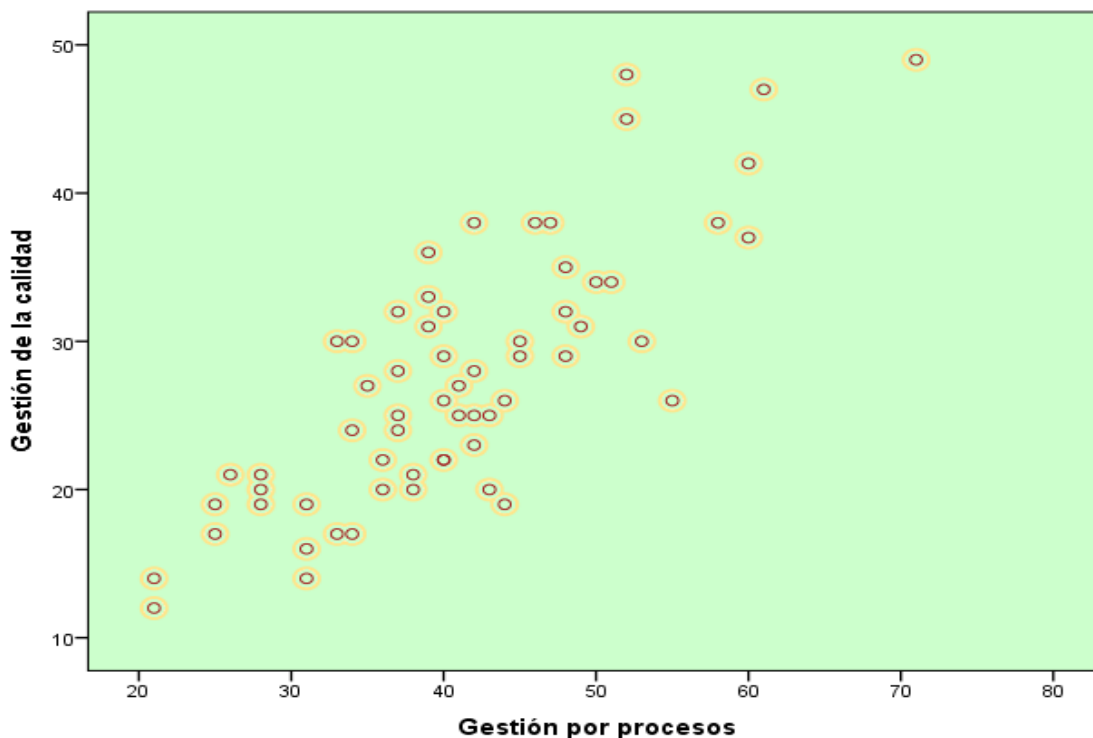


Figura 21. Dispersión/puntos de la gestión por procesos y gestión de la calidad.

Fuente: Tabla 17.

La figura 21 muestra una dispersión de puntos que evidencia una correlación positiva alta del cual se infiere que a mayor gestión por procesos habrá más gestión de calidad a o viceversa en la UGEL de Andahuaylas.

### 3.2.2. Hipótesis específica 1

#### Planteamiento de hipótesis

$H_0$  (Hipótesis nula): La sensibilización de los procesos no se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

$H_1$  (Hipótesis alterna): La sensibilización de los procesos se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

**Nivel de significancia**

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\%=0.05$

**Estadístico de prueba seleccionado**

Correlación de Rho de Spearman

*Tabla 18. Correlación de la sensibilización de la gestión de la calidad*

		Gestión de la calidad	
		Coefficiente de correlación	0.676**
Rho de Spearman	Sensibilización	p-valor (unilateral)	0.000
		N	62

Fuente: Registro de puntuaciones del cuestionario

Con una significancia unilateral de p-valor = 0.000 se señala que la sensibilización de los procesos se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas. Así mismo se observa en la tabla 18 que el coeficiente de correlación es de **0.676**, indicando que existe un nivel de correlación positiva moderada entre la dimensión sensibilización y la variable gestión de calidad.

Siendo p-valor <0.01 se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula. Afirmando que existe una relación significativa entre la dimensión sensibilización y la variable gestión de calidad.

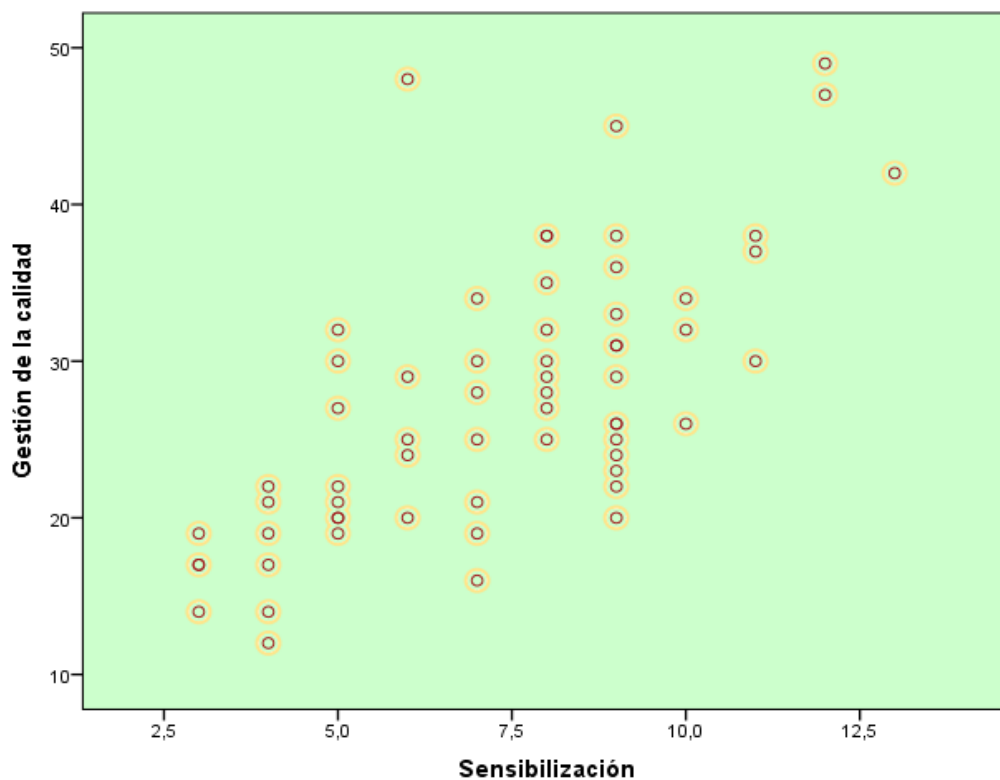


Figura 22. Dispersión/puntos de la sensibilización \* gestión de la calidad.

Fuente: Tabla 18.

La figura 22 muestra una dispersión de puntos que evidencia una correlación positiva moderada del cual se infiere que a mayor sensibilización habrá más gestión de calidad a o viceversa en la UGEL de Andahuaylas.

### 3.2.3. Hipótesis específica 2

#### Planteamiento de hipótesis

$H_0$  (Hipótesis nula): La modelación de los procesos no se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

$H_1$  (Hipótesis alterna): La modelación de los procesos se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

### Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\%=0.05$

### Estadístico de prueba seleccionado

Correlación de Rho de Spearman

*Tabla 19. Correlación de la modelación de procesos\* gestión de la calidad*

		Gestión de la calidad	
		Coefficiente de correlación	0.530**
Rho de Spearman	Modelación de procesos	p-valor (unilateral)	0.000
		N	62

Fuente: Registro de puntuaciones del cuestionario

Con una significancia unilateral de p-valor = 0.000 se señala que la modelación de los procesos se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas. Así mismo se observa en la tabla 19 que el coeficiente de correlación es de **0.53**, indicando que existe un nivel de correlación positiva moderada entre la dimensión modelación de procesos y la variable gestión de la calidad.

Siendo p-valor <0.01 se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula. Afirmando que existe una relación significativa entre la dimensión modelación de procesos y la variable gestión de la calidad.



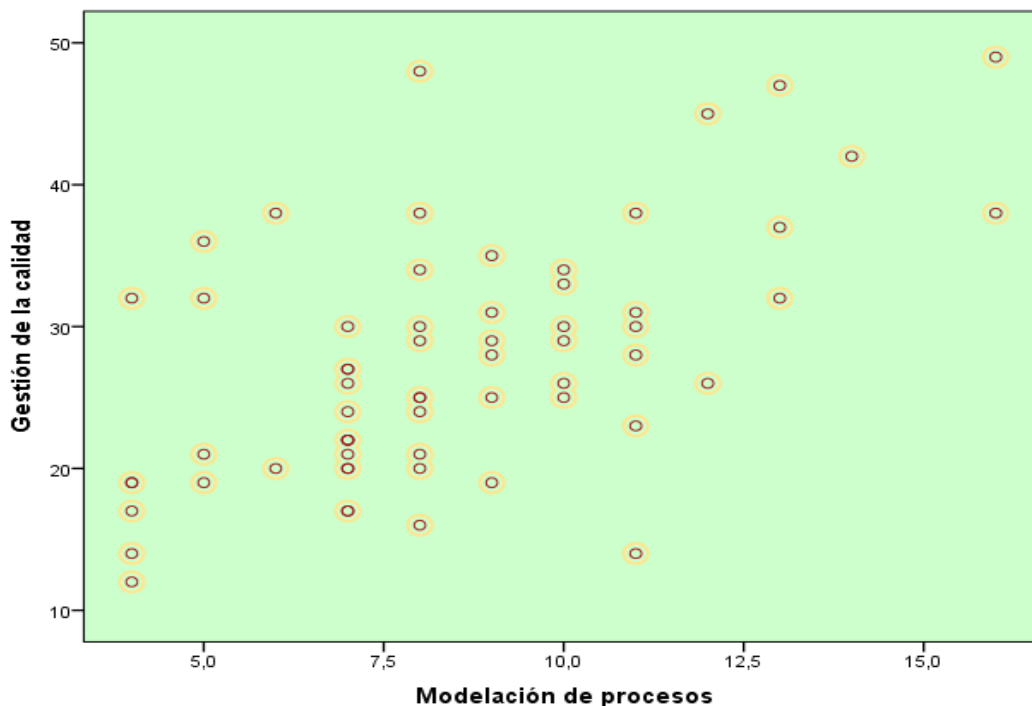


Figura 23. Dispersión/puntos de modelación de procesos \* gestión de la calidad.

Fuente: Tabla 19.

La figura 23 muestra una dispersión de puntos que evidencia una correlación positiva moderada del cual se infiere que a mayor modelación de procesos habrá más gestión de calidad a o viceversa en la UGEL de Andahuaylas

### 3.2.4. Hipótesis específica 3

#### Planteamiento de hipótesis

$H_0$  (Hipótesis nula): La automatización de procesos no se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

$H_1$  (Hipótesis alterna): La automatización de procesos se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

#### Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\%=0.05$

### Estadístico de prueba seleccionado

Correlación de Rho de Spearman

*Tabla 20. Correlación de la automatización de procesos \*gestión de la calidad*

		Gestión de la calidad	
Rho de Spearman	Automatización de procesos	Coeficiente de correlación	0.518**
		Sig. (unilateral)	0.0000
		N	62

Fuente: Registro de puntuaciones del cuestionario

Con una significancia unilateral de p-valor = 0.000 se señala que la automatización de procesos se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas. Así mismo se observa en la tabla 20 que el coeficiente de correlación es de **0.518**, indicando que existe un nivel de correlación positiva moderada entre la dimensión de automatización de procesos y la variable gestión de la calidad.

Siendo p-valor <0.01 se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula. Afirmando que existe una relación significativa entre la dimensión de automatización de procesos y la variable gestión de la calidad.

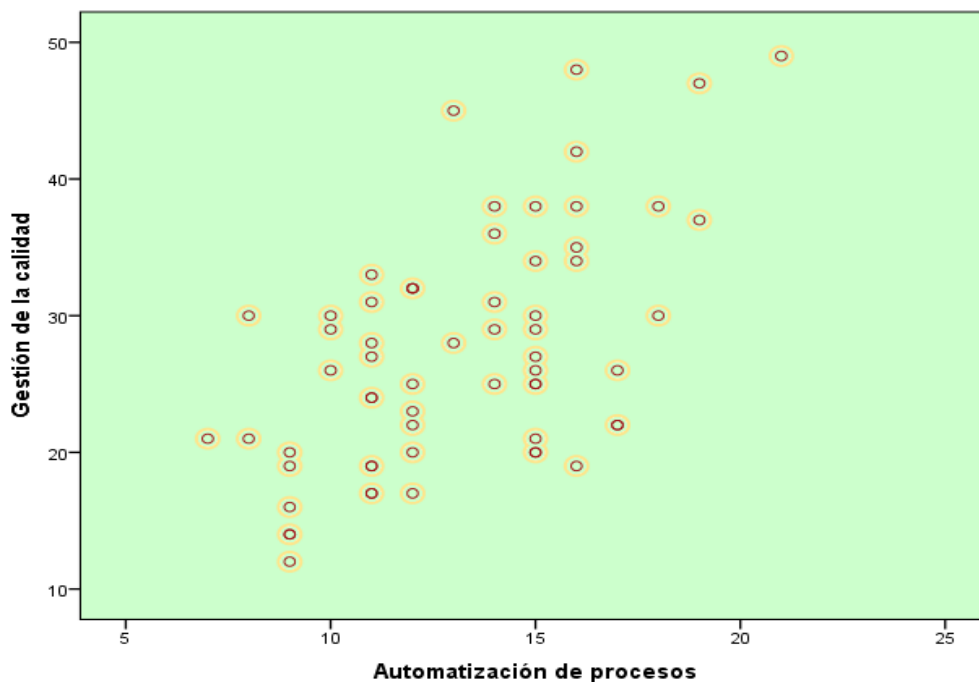


Figura 24. Dispersión/puntos automatización de procesos \* gestión de la calidad.

Fuente: Tabla 20.

La figura 24 muestra una dispersión de puntos que evidencia una correlación positiva moderada del cual se infiere que a mayor automatización de procesos habrá más gestión de calidad a o viceversa en la UGEL de Andahuaylas.

### 3.2.5. Hipótesis específica 4

#### Planteamiento de hipótesis

$H_0$  (Hipótesis nula): La implementación se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

$H_1$  (Hipótesis alterna): La implementación se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

#### Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\%=0.05$

### Estadístico de prueba seleccionado

Correlación de Rho de Spearman

*Tabla 21. Correlación de la implementación y gestión de la calidad*

		Gestión de la calidad	
Rho de Spearman	Implementación	Coefficiente de correlación	0.611**
		p-valor (bilateral)	0.000
		N	62

Fuente: Registro de puntuaciones del cuestionario

Con una significancia unilateral de p-valor = 0.000 se señala que la implementación se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas. Así mismo se observa en la tabla 21 que el coeficiente de correlación es de **0.611**, indicando que existe un nivel de correlación positiva moderada entre la dimensión implementación y la variable gestión de la calidad.

Siendo p-valor <0.01 se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula. Afirmando que existe una relación significativa entre la dimensión implementación y la variable gestión de la calidad.

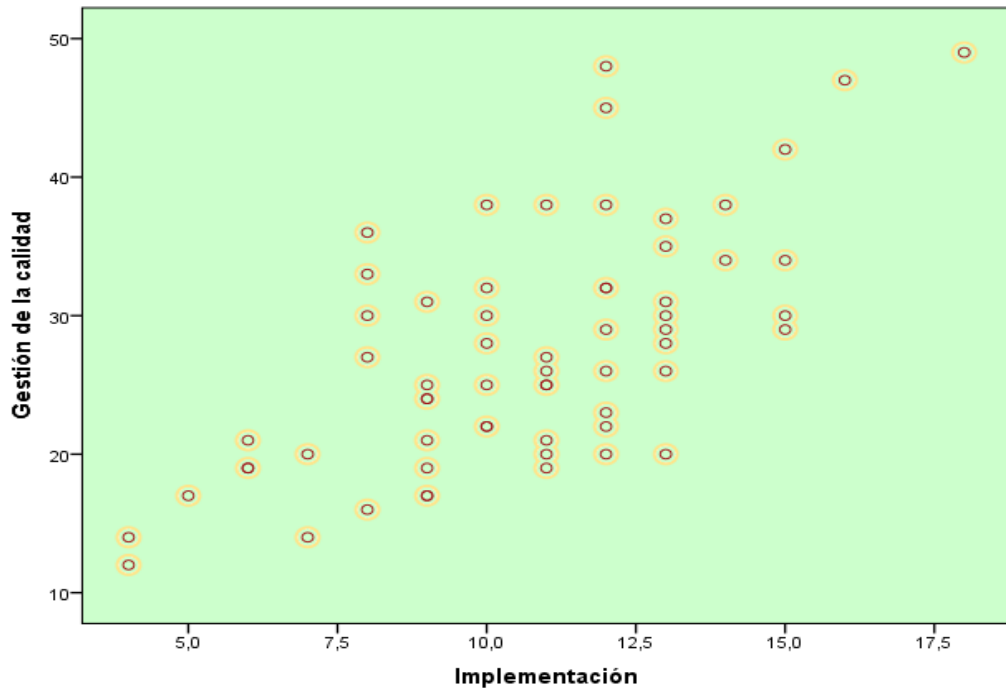


Figura 25. Implementación \* gestión de la calidad.

Fuente: Tabla 21

La figura 25 muestra una dispersión de puntos que evidencia una correlación positiva moderada del cual se infiere que a mayor implementación de los procesos habrá más gestión de calidad a o viceversa en la UGEL de Andahuaylas

### 3.2.6. Hipótesis específica 5

#### Planteamiento de hipótesis

$H_0$  (Hipótesis nula): La mejora continua no se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

$H_1$  (Hipótesis alterna): La mejora continua se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.

#### Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\% = 0.05$

## Estadístico de prueba seleccionado

Correlación de Rho de Spearman

*Tabla 22. Correlación de la mejora continua y gestión de la calidad*

		Gestión de la calidad	
Rho de Spearman	Mejora continua	Coefficiente de correlación	0.820**
		p-valor (bilateral)	0.000
		N	62

Fuente: Registro de puntuaciones del cuestionario.

Con una significancia unilateral de p-valor = 0.000 se señala la mejora continua se relaciona positivamente con la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas. Así mismo se observa en la tabla 22 que el coeficiente de correlación es de 0.82 indicando que existe un nivel de correlación positiva alta entre la dimensión mejora continua y la variable gestión de la calidad.

Siendo p-valor <0.01 se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula. Afirmando que existe una relación significativa entre la dimensión mejora continua y la variable gestión de la calidad.

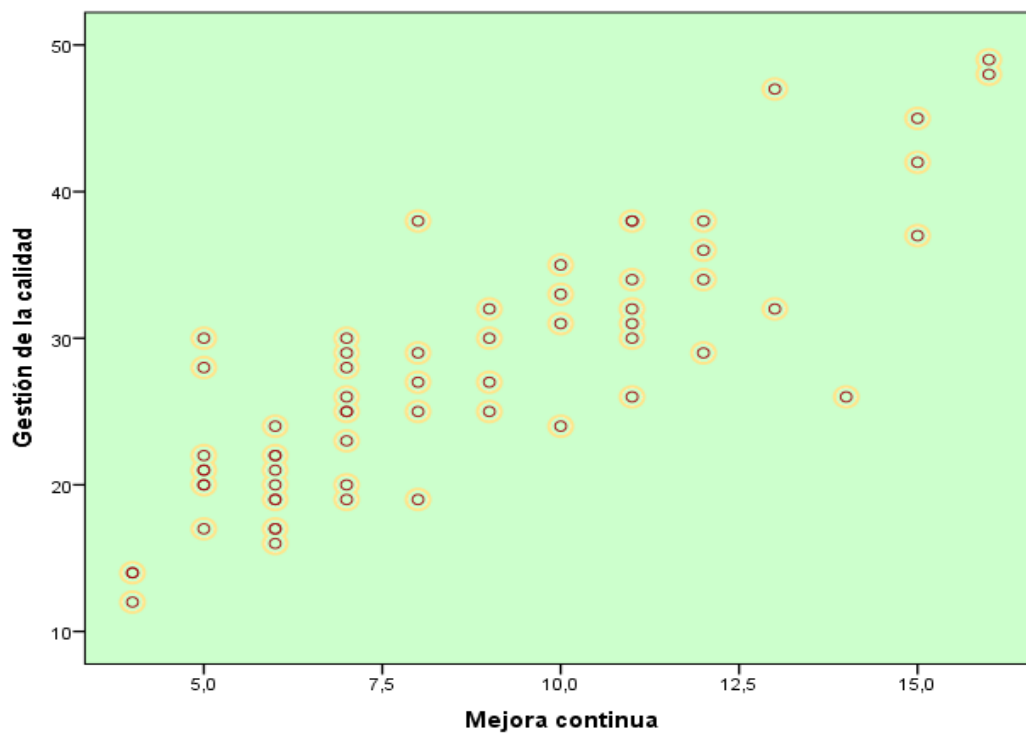


Figura 26. Mejora continua \* gestión de la calidad.

Fuente: Tabla 22.

La figura 26 muestra una dispersión de puntos que evidencia una correlación positiva alta del cual se infiere que a mayor mejora continua habrá más gestión de calidad a o viceversa en la UGEL de Andahuaylas.

Tabla 23. Correlaciones múltiples

		Sensibilización	Modelación de procesos	Automatización de procesos	Implementación	Mejora continua	Planificar	Desarrollar	Comprobar	Actuar	Gestión por procesos	Gestión de la calidad	
Rho de Spearman	Sensibilización	Coefficiente de correlación	1,000	.661**	.450**	.599**	.647**	.661**	.433**	.517**	.577**	.687**	.676**
		Sig. (unilateral)	.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Modelación de procesos	Coefficiente de correlación	.661**	1,000	.422**	.567**	.502**	.533**	.416**	.341**	.485**	.731**	.530**
		Sig. (unilateral)	0	.	0	0	0	0	0	0.003	0	0	0
	Automatización de procesos	Coefficiente de correlación	.450**	.422**	1,000	.705**	.512**	.462**	0.195	.699**	.360**	.824**	.518**
		Sig. (unilateral)	0	0	.	0	0	0	0.064	0	0.002	0	0
	Implementación	Coefficiente de correlación	.599**	.567**	.705**	1,000	.538**	.489**	.337**	.662**	.550**	.858**	.611**
		Sig. (unilateral)	0	0	0	.	0	0	0.004	0	0	0	0
	Mejora continua	Coefficiente de correlación	.647**	.502**	.512**	.538**	1,000	.807**	.720**	.583**	.648**	.786**	.820**
		Sig. (unilateral)	0	0	0	0	.	0	0	0	0	0	0
	Planificar	Coefficiente de correlación	.661**	.533**	.462**	.489**	.807**	1,000	.620**	.560**	.668**	.693**	.872**
		Sig. (unilateral)	0	0	0	0	0	.	0	0	0	0	0
	Desarrollar	Coefficiente de correlación	.433**	.416**	0.195	.337**	.720**	.620**	1,000	.377**	.710**	.491**	.789**
		Sig. (unilateral)	0	0	0.064	0.004	0	0	.	0.001	0	0	0
Comprobar	Coefficiente de correlación	.517**	.341**	.699**	.662**	.583**	.560**	.377**	1,000	.594**	.716**	.767**	
	Sig. (unilateral)	0	0.003	0	0	0	0	0.001	.	0	0	0	
Actuar	Coefficiente de correlación	.577**	.485**	.360**	.550**	.648**	.668**	.710**	.594**	1,000	.627**	.864**	
	Sig. (unilateral)	0	0	0.002	0	0	0	0	0	.	0	0	
Gestión por procesos	Coefficiente de correlación	.687**	.731**	.824**	.858**	.786**	.693**	.491**	.716**	.627**	1,000	.757**	
	Sig. (unilateral)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	.	0	
Gestión de la calidad	Coefficiente de correlación	.676**	.530**	.518**	.611**	.820**	.872**	.789**	.767**	.864**	.757**	1,000	
	Sig. (unilateral)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	.	

Fuente: Registro de puntuaciones del cuestionario

La tabla 23 muestra los diversos coeficientes de correlación entre variables y dimensiones, así con el p-valor que en todos los casos son menores al 5% mostrando una asociación para una muestra de 62 servidores.



#### **IV. DISCUSIÓN**

La gestión por procesos tiene su realce global en distintos organismos internacionales, los cuales fueron evolucionando sus formas y estructuras a través de estudios y teorías que fueron aplicando en los distintos niveles de las instituciones públicas y privadas. La norma ISO:9001 (2008) es uno de los organismos que define como un enfoque basado en procesos a la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado. Así mismo otro referente internacional es la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública (2008), que en su acápite 30 realza la importancia de la gestión por procesos, Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados.

Ambos referentes internacionales llegan a la conclusión de que la adopción de la gestión por procesos en una institución, permite mejorar el flujo de sus actividades y va creando valor añadido para un eficiente servicio público e incrementar los resultados de una institución.

La gestión por procesos es un modelo sistemático que busca mejorar el flujo de actividades relacionadas a la eficiencia y eficacia para el logro de los resultados, por ello en este enfoque el principal objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes y en el sector público mejorar los servicios para la satisfacción de los usuarios internos y externos de la organización. Este enfoque es considerado de importancia por el sector para ser implementado por los organismos del gobierno nacional y todas las instancias de la administración pública desde el año 2002 con la Ley N° 27658 Ley Marco de la Modernización del Estado con la finalidad de cambiar el tradicional modelo de organización funcional que venían desarrollando. Posteriormente este modelo de gestión se convierte en una de las políticas de estado y de gobierno cuyo objetivo es una gestión al servicio del ciudadano, mejorando cada etapa del proceso de

producción de bienes y servicios e involucrando los sistemas administrativos. Por lo que conlleva a ejecutar acciones de cambio para una gestión moderna y con calidad.

Después de la obtención de los datos a través de las metodologías establecidas en la presente investigación, se evidencia en la tabla 6, los resultados obtenidos que demuestran que el 75.81% de los colaboradores administrativos, indican que la gestión por procesos es mala en la UGEL Andahuaylas, y un 24,19% de los encuestados es indiferente a la gestión por procesos. Esto debido a que no se cumple con la aplicación de todos los elementos que conformaría una buena gestión de procesos. Es así que Iraheta, (2016) menciona que la estrategia propuesta para implementar la gestión por procesos en las instituciones públicas se compone de cinco fases, estudiados en la presente investigación, que al respecto se hace los siguientes análisis.

En la tabla 7, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión de sensibilización, demuestran que el 49.39% de los encuestados indica que la sensibilización de la gestión por procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas y el 24,19% de los encuestados es indiferente al tema de estudio. Al respecto Iraheta (2016) indica que la sensibilización es la fase en la cual se da a conocer la estrategia a la alta dirección, así como a los mandos medios, respecto al cambio de paradigmas. Esta etapa de la implementación de la gestión por procesos es necesario el apoyo de la parte estratégica de la institución, hecho que en la unidad de análisis está faltando el comunicar la forma, estrategia o política de mejorar la gestión en cuanto a la organización de los procedimientos.

De los datos que se muestran en la tabla 8, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión de Modelación de procesos, demuestran que el 67,74% de los encuestados indica que la modelación de procesos en la gestión por procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 29,00% de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 3.23% de los colaboradores indica que es buena. En esta etapa existen cuatro pasos las cuales son secuencias incorruptibles, estas son la construcción de los mapas de

procesos de acuerdo al nivel jerárquico de procedimientos; diseño de los procesos priorizados; modelación mediante herramientas como el flujo grama y la documentación. Estos procedimientos en parte son realizados en la UGEL de Andahuaylas es así que cuentan con un manual de procedimientos con las de 100 procedimientos identificados.

Respecto a la automatización de los procesos en la tabla 9, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión, demuestran que el 35,48% de los encuestados indica que la sensibilización de la gestión por procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 59,68% de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 4,84% de los colaboradores indica que es buena. Iraheta (2016) considera importante la intervención de especialistas informáticos que desarrollen serie de base de datos, plataformas, herramientas y sistemas específicos para cada procedimiento, a esto añade la interoperabilidad de la institución con otros y la simplificación administrativa. En este aspecto cabe resaltar que la UGEL Andahuaylas se encuentra en un proceso de implementación, de los cuales muchos programas implantados por el MINEDU están ayudando a mejorar los procesos críticos y mas frecuentes.

En la tabla 10, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión de Implementación, demuestran que el 33,87% de los encuestados indica que la implantación de la gestión por procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 56,45 % de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 9,68% de los colaboradores indica que es buena. Esta etapa conlleva a aplicar elementos normativos. Logísticos, organizativos e informáticos. El estudio de la normatividad, documentos sustentatorios de cada procedimientos administrativo es importante debido a que según la ley N° 1246 y su reglamento los procedimientos administrativos tienen que estar sustentados por las normas de cada sector.

A si mismos otro de los elementos estudiados se muestran en la tabla 11, los resultados obtenidos de los niveles de la dimensión de mejora continua, demuestran que el 62.90% de los encuestados indica que la mejora continua de

la gestión por procesos es mala en la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, el 29,03 % de los encuestados es indiferente al tema de estudio y solo el 8,06% de los colaboradores indica que es buena. Iraheta (2016) indica que una vez que se haya implementado los procesos se procede a conformar equipos que ayuden a monitorear el proceso de gestión para identificar acciones de cambio y mejora continua del proceso. Generalmente en este punto muchas instituciones cometen el error de abandonar las acciones de acompañamiento y mejora, abandonan y desmerecen la importancia y el valor de la gestión por procesos en la institución.

De los resultados obtenidos también se analiza respecto a la hipótesis general, en la que se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0.757\*\*\* y se obtiene un p-valor de 0.000, lo que significa que la gestión por procesos se relaciona positivamente con la gestión de la calidad, esto significa una correlación alta de acuerdo al marco teórico de Bisquerra (2009). Con estos datos se puede comprender el apartado que la Norma ISO: 9001(2008) Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Sotelo (2016), en su tesis menciona que el modelo de gestión de procesos si es aplicado a las Mypes estas podrían cumplir con las demandas y mejorar sus ingresos financieros. Partiendo de este aspecto global, tomamos en cuenta los antecedentes nacionales, es así que Vega, M. (2016) en su investigación concluye que existe una relación positiva y moderada entre la gestión de procesos y el emprendimiento en los estudiantes. A si mismo Cortez, J. (2016), obtiene mejores resultados con una correlación altamente significativa, esta es una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los cliente; investigación que es muy cercana a la realidad de esta presente investigación porque es aplicada en la administración del sector público. Otro trabajo de investigación similar al anterior es el de Díaz, J. (2017), en la que una vez más se comprueba que la Gestión por procesos mejora la calidad de atención.

Teniendo conocimiento de los resultados precedentes podemos afirmar y concretizar la teoría respecto a la gestión por procesos que describe Camisón, Cruz, & Gonzáles, (2006) que la gestión por procesos, como una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa.

Respecto a la hipótesis específica 1, se obtuvo un coeficiente de correlación moderado de 0.676\*\* y p-valor de 0.000, lo que significa que la sensibilización de procesos se relaciona positivamente con la gestión de la calidad en la UGEL de Andahuaylas, debido a que las estrategias, las actividades y resultados de la gestión por procesos, son propuestas de cambio que deben ser aplicadas en la organización, de esta manera contribuye a la gestión de la calidad respecto a la gestión por procesos. Los resultados obtenidos para la hipótesis específica 2, es que el coeficiente de correlación es de 0.530 lo que significa que existe una correlación positiva moderada entre la variable modelación de procesos y la variable gestión de la calidad y además se tiene un p-valor de 0.000 con la que se señala que la modelación de procesos se relaciona positivamente con la gestión de la calidad, esto debido a que se refiere al diseño de los procedimientos aplicando normas y herramientas cuyo resultado es un plan de gestión de procesos. De igual manera los resultados obtenidos para la hipótesis específica 3, es que el coeficiente de correlación es de 0.518\*\* indicando que existe un nivel de correlación positiva moderada entre la dimensión automatización de procesos y la gestión de la calidad y p-valor de 0.000 que señala una relación positiva de la automatización de procesos y la gestión de la calidad en la UGEL de Andahuaylas, puesto que la implementación de la automatización contribuye al mejoramiento del flujo de información. Así mismo en la hipótesis específica 4, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0.611\*\* lo que indica que existe un nivel de correlación moderado entre las variables Implementación y la gestión de la calidad y se obtiene un p-valor de 0.000, lo que significa que la implementación se relaciona positivamente con la gestión de la calidad en la UGEL de Andahuaylas, esto debido al compromiso de los directivos, especialistas y personal de asumir eficientemente el desarrollo del plan de gestión de procesos. Y además en la hipótesis específica 5, se obtuvo un coeficiente de correlación de

Spearman igual a 0.82 lo que indica que existe un nivel de correlación positiva alta entre la dimensión mejora continua y la variable gestión de la calidad, y se obtuvo un p-valor de 0.000, lo que significa que la mejora continua se relaciona positivamente con la gestión de la calidad en la UGEL de Andahuaylas, este término es propio del procesos de gestión de calidad por lo que la participación y el compromiso del personal especializado contribuye a construir indicadores de mejora. Todas estas dimensiones materia de estudio, teóricamente son sustentados en marco teórico de Bisquerra (2009) y Camisón, Cruz, & Gonzáles, (2006).

Generalmente en este punto muchas instituciones cometen el error de abandonar las acciones de acompañamiento y mejora, abandonan y desmerecen la importancia y el valor de la gestión por procesos en la institución.

La gestión por procesos podemos decir que es un salto a un cambio para un estado moderno al servicio del ciudadano. Por ello creemos que el presente trabajo de investigación es un gran aporte como línea de base para las investigaciones futuras, además orienta y fortalece la implementación de la gestión por procesos como un modelo, enfoque o política que contribuya a mejorar los resultados de las instituciones de administración pública, así como han sido establecidos en las políticas de modernización de la gestión pública.

## **V. CONCLUSIONES**

En la presente investigación se encontró una relación positiva alta entre la gestión por procesos y la gestión de la calidad en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas - 2018; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de 0.757 y un nivel de significancia (p-valor) igual a 0,000.

Existe una relación positiva moderada entre la sensibilización y la gestión de la calidad en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas - 2018; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de 0.676 y un nivel de significancia (p-valor) igual a 0,000.

Existe una relación positiva moderada entre la modelación de los procesos y la gestión de la calidad en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas - 2018; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de 0.530 y un nivel de significancia (p-valor) igual a 0,000.

Existe una relación positiva moderada entre la automatización de procesos y la gestión de la calidad en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas - 2018; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de 0.518 y un nivel de significancia (p-valor) igual a 0,000.

Existe una relación positiva moderada entre la implementación y la gestión de la calidad en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas - 2018; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de 0.611 y un nivel de significancia (p-valor) igual a 0,000.

Existe una relación positiva alta entre la mejora continua y la gestión de la calidad en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas - 2018; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de 0.820 y un nivel de significancia (p-valor) igual a 0,000.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los colaboradores del nivel directivo y estratégico de la UGEL de Andahuaylas fomentar la aplicación de la gestión por procesos en las diferentes etapas de los procesos de las distintas áreas que los colaboradores ejecutan, para mejorar la gestión de la calidad.

Se recomienda a los directivos aplicar la sensibilización de la gestión por procesos, a través de estrategias y con una visión de cambio en todos los niveles de la institución, con la finalidad de contribuir en la gestión de la calidad del nivel directivo de la UGEL de Andahuaylas.

Se recomienda desarrollar la modelación de procesos con participación de todos los colaboradores relacionados directa o indirectamente en los procesos y planificar su implementación de tal manera que su ejecución se sustente en un documento orientador, para lograr una gestión de la calidad en la UGEL de Andahuaylas.

Se recomienda al nivel directivo, mejorar la automatización de procesos desde la implementación inicial de los procesos, con el uso de herramientas informáticas y el desarrollo de la interoperabilidad para mejorar la eficacia de los trámites que realizan los usuarios internos y externos, en relación con la gestión de la calidad en la UGEL de Andahuaylas.

Se recomienda a los colaboradores del nivel directivo y estratégico aplicar la implementación de las estrategias, normas, logística, políticas de organización y recursos informáticos con la participación activa de todos los colaboradores del nivel operativo y orientación de los colaboradores del nivel directivo y estratégico de la UGEL de Andahuaylas. (Secretaría de Gestión Pública, 2013)

Se recomienda al nivel directivo y estratégico, aplicar mejora continua con la participación de personal capacitado y especializado en la gestión de procesos e involucrar a través de cursos a los colaboradores, para posteriormente implementar el control de estos procedimientos, todo ello para mejorar la gestión de la calidad de la UGEL de Andahuaylas.



## VII. REFERENCIAS

- Bisquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: La Muralla, S.A.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la Calidad*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Carrasco Diaz, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos. Peru.
- Cartenas, J. (2016). *MLIS-Construcción de instrumentos para medir el liderazgo en estudiantes de secundaria (Tesis para optar el grado de licenciado en Psicología)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública*. San Salvador.
- Hernades Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Iraheta Corrales, V. M. (2016). Elementos para una discusión sobre gestión por procesos en la administración pública. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (pág. 22). Santiago, Chile.
- ISO:9001. (2008). *Norma Internacional - Sistema de gestión de la calidad*. Suiza: Secretaria Central de ISO .
- Leguia, R. J., Velasque, K., Salinas, C. C., & Ortiz, M. (2018). *Técnicas de control interno*. Peru: UCV.
- Mallar, M. A. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Vision de Futuro*, 13. Recuperado el 05 de agosto de 2018, de

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=es).

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). *Getión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Secretaria de gestión Pública , P. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima.

Secretaria de Gestión Pública. (2013). *Metodología para la Implementación de Gestion por Procesos en las Entidades de la Administración Pública*. Lima: PCM.

Secretaría de Gestión Pública, P. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Publica al 2021*. Lima.

## **ANEXOS**

- ✓ Matriz de consistencia
- ✓ Matriz de Operacionalización de variables
- ✓ Matriz del instrumento para la recolección de datos
- ✓ Validación de Instrumentos
- ✓ Instrumentos
- ✓ Otros

**ANEXO 01:**  
**Matriz de Consistencia Interna de la Investigación**

TITULO: Gestión por procesos y su relación con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General:	Objetivo General:	Hipótesis General:	Variable Independiente:		Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo-Correlacional Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental - transversal Población: Es de 62 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas.
¿En qué medida la gestión por procesos se relaciona con la gestión de la calidad de los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?	Conocer en qué medida la gestión por procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.	La gestión por procesos se relaciona significativamente con la Gestión de la calidad de los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.	Gestión por procesos	Sensibilización Modelación de Procesos Automatización de Procesos Implementación Mejora continua	Técnica: Encuestas y Entrevista Instrumentos: Cuestionario Procesamiento de datos: Estadística inferencial, uso de SPSS versión 20 • La prueba Chi – cuadrada, el coeficiente de correlación lineal de Pearson
Problemas Específicos:	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	Variable Dependiente:		
PE1: ¿En qué medida se relaciona la Sensibilización de los procesos con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?	OE1: Determinar cómo se relaciona la Sensibilización de los procesos con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.	HE1: La sensibilización de los procesos se relaciona Significativamente con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.			

PE2: ¿En qué medida la modelación de los procesos se relaciona con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?	OE2: Determinar como la modelación de los procesos se relaciona con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.	HE2: La modelación de los procesos se relaciona significativamente con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.	Gestión de la calidad	Planificar Desarrollar Comprobar Actuar	Prueba de fiabilidad de alfa de cron Bach.
PE3: ¿En qué medida la automatización de los procesos se relaciona con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?	OE3: Determinar como la automatización de los procesos se relaciona con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.	HE3: La automatización de los procesos se relaciona significativamente con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.			
PE4: ¿En qué medida la implementación de los procesos se relaciona con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?	OE4: Determinar como la implementación de los procesos se relaciona con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.	HE4: La implementación de los procesos se relaciona significativamente con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.			
PE5: ¿En qué medida la mejora continua se relaciona con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018?	OE5: Determinar cómo se relaciona la mejora continua con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.	HE5: La mejora continua se relaciona significativamente con la Gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas – 2018.			

## ANEXO 02: Matriz de Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items/reactivos/preguntas
<p><b>VI: Gestión por procesos</b></p> <p>La gestión por procesos es aquella a través de la cual se orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado. La Gestión por Procesos implica un cambio de paradigmas y un cambio de actitud de las personas en la forma de hacer el trabajo. (Mata, 2013)</p>	<p>Sensibilización: Fase durante la cual se da a conocer la estrategia a la Alta Dirección de la institución, así como a los mandos medios. (Iraheta, 2016)</p>	Estrategia.	La Dirección y los Jefes de Área conocen las estrategias para implementar la Gestión por Procesos en la Institución.
		Sensibilización al nivel operativo.	La Dirección y los Jefes de Área, sensibilizan las actividades y resultados de la gestión por procesos al nivel operativo.
		Introducción de un proceso de cambio.	La Dirección y los Jefes de Área aplican y proponen procesos de cambio en la Organización.
	<p>Modelación de Procesos:</p> <p>La modelación de procesos se basa en una metodología plenamente participativa, impulsando en todo momento al personal involucrado para que se apropie de los procesos resultantes. (Iraheta, 2016)</p>	<p>Construcción de Mapas de Procesos.</p> <p>Diseño y rediseño de los procesos priorizados.</p> <p>Documentación de los procesos</p> <p>Planificación de la implementación</p>	El Personal Administrativos e involucrados en los procesos, elaboran Mapas de Procesos principales y de apoyo, para la modelación e implementación de la Gestión Por Procesos.
			El personal Administrativo e involucrados en los procesos, elabora el diseño y rediseño de los procesos priorizados, aplicando estándares y herramientas de gestión de procesos.
			Se documentan los diseños de los proceso priorizados.
			La Dirección, Jefes de Área y Personal Administrativo, establecen un plan integrado de implementación de gestión de procesos.
	<p>Automatización de Procesos:</p> <p>La única forma de que un Proceso tenga sostenibilidad y sea irreversible, es que ese Proceso quede automatizado desde su implementación inicial. (Iraheta, 2016)</p>	<p>Herramientas informáticos</p>	Los especialistas Informáticos desarrollan base de datos, plataformas y sistemas específicos que requieren los procesos.
			Los especialistas aplican las herramientas específicas para la automatización del flujo del trabajo que requieren los procesos.
		<p>Interoperabilidad</p>	El personal administrativo y responsables de unidad y área, cuentan con los procesos ordenados.
	La institución conoce y aplica el Gobierno Electrónico y la simplificación administrativa. Los usuarios en sus trámites, presentan documentos generados por la misma institución.		
	<p>Implementación:</p> <p>La implementación conlleva elementos estratégicos, normativos, logísticos,</p>	<p>Elementos estratégicos, normativos, logísticos,</p>	<p>La Dirección y los Jefes de Área, desarrollan actividades de implementación de estrategias, implementación de normas,</p>

	logísticos, organizativos y por supuesto informáticos.(Iraheta, 2016)	organizativos e informáticos	facilidad de materiales logísticos y de organización.
			El especialista en Informática garantiza el funcionamiento de los sistemas que soportan los procedimientos.
	Implementación de gestión	Los trabajadores de la Institución se involucran en la eficiente ejecución de los procesos.	
		Existe compromiso de los Directivos y Jefes de Área en la eficiente ejecución de los procesos.	
	Mejora continua: La mejora continua es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora.	Equipo especialista.	La dirección conforma equipos de mejora con participación de personal capacitado y especializado.
			La dirección y los especialistas revisan las condiciones y métricas de los procedimientos establecidos.
Monitoreo de los procesos.		La dirección gestiona cursos de capacitación relacionada a la gestión de procesos. El equipo de especialistas revisa las condiciones del proceso, establece las métricas para diseñar y construir indicadores de mejoras.	
VD: Gestión de la calidad  Sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. (Camisón, Cruz y González, 2007)	Planificar : Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.(Lopez, S/F)	Definir los Objetivos.	La Dirección determina objetivos y metas para conseguir la calidad de la gestión de procesos. Los objetivos que plantea la alta dirección facilitan la observación de los resultados y el control de la gestión de calidad de los procedimientos.
		Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo	La Dirección establece medios a través de los cuales se va a alcanzar los objetivos, como las normas técnicas y operativas de funcionamiento, referidas a las principales causas o factores que afectan a la calidad de los procesos. La Dirección diseña Plan de acción, aplicando herramientas para lograr los objetivos de la gestión de la calidad de los procesos.
	Desarrollar: Implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. (Lopez, S/F)	Llevar acabo la educación y la formación	Las normas establecidas en el plan son comprensibles y con conocimiento de todos para su aplicación.
			La Dirección proporciona la capacitación y formación necesaria a todo el personal

		involucrado en los procedimientos.
	Hace el Trabajo.	El personal administrativo desarrolla y cumple con las normas técnicas y operativas de funcionamiento de la fase de planificación.
Comprobar: Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente. (Lopez, S/F)	Comprobar los resultados.	Los Jefes de Área verifican en el lugar de trabajo la efectividad de los procedimientos conforme a las instrucciones y normas.
		Los Jefes de Área, controlan los procesos y actividades a través de los resultados, descubre las anomalías del trabajo, y establecen medidas correctoras eliminando las causas.
		Los Jefes de Área, controlan los elementos distintos como los costos, cantidad y otros aspectos que generan los procedimientos.
Actuar: Aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos. (López, S/F)	Aplicación.	La Dirección normaliza las medidas correctivas en los procedimientos y establece las condiciones que permitan mantener la calidad.
		La Dirección al no cumplir con los objetivos procede a la eliminación de las causas y anomalías.



Anexo 3  
Matriz del instrumento para la recolección de datos

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de ítems	Criterio de evaluación	Escala
V <sub>1</sub> Gestión por Procesos	D1 Sensibilización	I <sub>1.1</sub> - Estrategia.	15.0%	3		
		I <sub>1.2</sub> - Sensibilización al nivel operativo.				
		I <sub>1.3</sub> - Introducción de un proceso de cambio.				
	D2 Modelación de Procesos	I <sub>2.1</sub> - Construcción de mapas de procesos.	20.0%	4		
		I <sub>2.2</sub> - Diseño y rediseño de los procesos priorizados.				
		I <sub>2.3</sub> - Documentación de los procesos.				
		I <sub>2.4</sub> - Planificación de la implementación.				
	D3 Automatización de Procesos	I <sub>3.1</sub> - Herramientas informáticos.	25.0%	5		
		I <sub>3.2</sub> - Interoperabilidad.				
	D4 Implementación	I <sub>4.1</sub> - Elementos estratégicos, normativos, logísticos, organizativos e informáticos.	20.0%	4		
I <sub>4.2</sub> - Implementación de gestión.						
D5 Mejora continua	I <sub>5.1</sub> - Equipo especialista.	20.0%	4			
	I <sub>5.2</sub> - Monitoreo de los procesos.					
TOTAL			100%	20		

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de ítems	Escala	Criterio de evaluación
V <sub>2</sub> Gestión de la Calidad	D1	I <sub>1.1.</sub> - Definir los Objetivos.	33%	4		
	Planificar	I <sub>1.2.</sub> - Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo.				
	D2	I <sub>2.1.</sub> - Llevar acabo la educación y la formación.	25%	3		
	Desarrollar	I <sub>2.2.</sub> - Hace el Trabajo.				
	D3	I <sub>3.1</sub> Comprobar los resultados.	25%	3		
	D4	I <sub>4.1.</sub> - Aplica acción.	17%	2		
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	<b>12</b>		

## ANEXO N° 5: Validación de Instrumentos

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Escala valorativa de la gestión por procesos y su relación con la gestión de la calidad en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas.

**OBJETIVO:** Conocer en qué medida la gestión por procesos se relaciona con la gestión de la calidad en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas – 2018.

**DIRIGIDO A:** Encuesta dirigida a colaboradores administrativos de la unidad de gestión educativa local de andahuaylas

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Rodríguez Rueda, Yelina

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Magister en Gestión Pública

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	<del>Alto</del>	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	-----------------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN  
Tabla 10  
Matriz de validación

TÍTULO DE LA TESIS: "GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE DE ANDAHUAYLAS - 2018".

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				1=Nunca	2=Rara vez	3=A veces	4=Con frecuencia	5= Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	1.1.Sensibilización	1.1.1.Estrategia.	La Dirección y los Jefes de Area conocen las estrategias para implementar la Gestión por Procesos en la Institución.						/		/		/		/		
		1.1.2.Sensibilización al nivel operativo.	La Dirección y los Jefes de Area , sensibilizan las actividades y resultados de la gestión por procesos al nivel operativo.						/		/		/		/		
		1.1.3.Introducción de un proceso de cambio.	La Dirección y los Jefes de Area aplican y proponen procesos de cambio en la Organización.						/		/		/		/		
	1.2. Modelación de Procesos	1.2.1.Construcción de Mapas de Procesos.	El personal Administrativo e involucrados en los procesos, elaboran Mapas de Procesos principales y de apoyo, para la modelación e implementación de la Gestión Por Procesos.						/		/		/		/		
		1.2.2.Diseño y rediseño de los procesos priorizados.	El personal Administrativo e involucrados en los procesos, elabora el diseño y rediseño de los procesos priorizados, aplicando estandares y herramientas de gestión de procesos.						/		/		/		/		
		1.2.3. Documentación de los procesos.	Se documentan los diseños de los proceso priorizados.						/		/		/		/		
		1.2.4. Planificación de la implementación.	La Dirección, Jefes de Area y Personal Administrativo, establecen un plan integrado de implementación de gestión de procesos.						/		/		/		/		
	1.3.1.Herramientas Informáticos.	Los especialistas Informaticos desarrollan base de datos, plataformas y sistemas especificos que requieren los procesos.						/		/		/		/			
		Los especialistas aplican las herramientas especificas para la automatización del flujo del trabajo que requieren los procesos.						/		/		/		/			

Variable I: Gestión por Procesos	1.3. Automatización de Procesos		El personal administrativo y responsables de unidad y área, cuentan con los procesos ordenados.							✓		✓		✓		✓			
		1.3.2. Interoperabilidad		La institución conoce y aplica el Gobierno Electrónico y la simplificación administrativa.							✓		✓		✓		✓		
				Los usuarios en sus trámites, presentan documentos generados por la misma institución.								✓		✓		✓		✓	
	1.4. Implementación	1.4.1. Elementos estratégicos, normativos, logísticos, organizativos e informáticos.		La Dirección y los Jefes de Área, desarrollan actividades de implementación de estrategias, implementación de normas, facilidad de materiales logísticos y de organización.							✓		✓		✓		✓		
				El especialista en Informática garantiza el funcionamiento de los sistemas que soportan los procedimientos.							✓		✓		✓		✓		
		1.4.2. Implementación de gestión.		Los trabajadores de la Institución se involucran en la eficiente ejecución de los procesos.							✓		✓		✓		✓		
				Existe compromiso de los Directivos y Jefes de Área en la eficiente ejecución de los procesos.								✓		✓		✓		✓	
	1.5. Mejora Continua	1.5.1. Equipo especialista		La dirección conforma equipos de mejora con participación de personal capacitado y especializado.							✓		✓		✓		✓		
				La dirección y los especialistas revisan las condiciones y métricas de los procedimientos establecidos.							✓		✓		✓		✓		
				La dirección gestiona cursos de capacitación relacionada a la gestión de procesos.								✓		✓		✓		✓	
		1.5.2. Monitoreo de Procesos		El equipo de especialistas revisan las condiciones del proceso, establece las métricas para diseñar y construir indicadores de mejoras.							✓		✓		✓		✓		
	2.1.1. Definir los Objetivos.		La Dirección determina objetivos y metas para conseguir la calidad de la gestión de procesos.								✓		✓		✓		✓		
			Los objetivos que plantea la alta dirección facilita la observación de los resultados y el control de la gestión de calidad de los procedimientos.								✓		✓		✓		✓		

Variable II: Gestión de la Calidad	2.1. Planificar		La Dirección establece medios a través de los cuales se va a alcanzar los objetivos, como las normas técnicas y operativas de funcionamiento, referidas a las principales causas o factores que afectan a la calidad de los procesos.							✓	✓	✓	✓				
		2.1.2. Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo.	La Dirección diseña Plan de acción, aplicando herramientas para lograr los objetivos de la gestión de la calidad de los procesos.								✓	✓	✓	✓			
	2.2. Desarrollar	2.2.1. Llevar acabo la educación y la formación.	Las normas establecidas en el plan son comprensibles y con conocimiento de todos para su aplicación.								✓	✓	✓	✓			
			La Dirección proporciona la capacitación y formación necesaria a todo el personal involucrado en los procedimientos.									✓	✓	✓	✓		
		2.2.2. Hace el Trabajo.	El personal administrativo desarrolla y cumple con las normas técnicas y operativas de funcionamiento de la fase de planificación.									✓	✓	✓	✓		
	2.3. Comprobar	2.3.1. Comprobar los resultados.	Los Jefes de Area verifican en el lugar de trabajo la efectividad de los procedimientos conforme a las instrucciones y normas.								✓	✓	✓	✓			
			Los Jefes de Area, controlan los procesos y actividades a través de los resultados, descubre las anomalías del trabajo, y establecen medidas correctoras eliminando las causas.									✓	✓	✓	✓		
			Los Jefes de Area, controlan los elementos distintos como los costos, cantidad y otros aspectos que genera los procedimientos.									✓	✓	✓	✓		
	2.4. Actuar	2.4.1. Aplicación.	La Dirección normaliza las medidas correctivas en los procedimientos y establece las condiciones que permitan mantener la calidad.								✓	✓	✓	✓			
			La Dirección al no cumplir con los objetivos procede a la eliminación de la causa y anomalías.									✓	✓	✓	✓		

  
 FIRMA DEL EVALUADOR

## ANEXO N° 5: Instrumento

### MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

#### CUESTIONARIO PARA LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Estimado colaborador de la UGEL de Andahuaylas:

A continuación se presenta una serie de preguntas, que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la Gestión Por Procesos en la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas, 2018. Esta información es anónima, por lo que solicito responda todas las preguntas con sinceridad y de acuerdo a su experiencia laboral en esta Institución. Agradezco anticipadamente su colaboración:

#### Indicaciones:

La escala a utilizar en la presente encuesta es el siguiente:

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
NUNCA	1
RARA VEZ	2
A VECES	3
CON FRECUENCIA	4
SIEMPRE	5

Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, marcando con una X.

#### 1. INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN POR PROCESOS:

N°	ÍTEMS	ESCALA				
		Nunca	Rara vez	A veces	Con frecuencia	Siempre
	<b>Dimensión: Sensibilización</b>					
1	La Dirección y los Jefes de Área conocen las estrategias para implementar la Gestión por Procesos en la Institución.					
2	La Dirección y los Jefes de Área, sensibilizan las actividades y resultados de la gestión por procesos al nivel operativo.					
3	La Dirección y los Jefes de Área aplican y proponen procesos de cambio en la Organización.					
	<b>Dimensión: Modelación de</b>					

	<b>Procesos</b>					
4	El Personal Administrativos e involucrados en los procesos, elaboran Mapas de Procesos principales y de apoyo, para la modelación e implementación de la Gestión Por Procesos.					
5	El personal Administrativo e involucrados en los procesos, elabora el diseño y rediseño de los procesos priorizados, aplicando estándares y herramientas de gestión de procesos.					
6	Se documentan los diseños de los proceso priorizados.					
7	La Dirección, Jefes de Área y Personal Administrativo, establecen un plan integrado de implementación de gestión de procesos.					
	<b>Dimensión: Automatización de Procesos</b>					
8	Los especialistas Informáticos desarrollan base de datos, plataformas y sistemas específicos que requieren los procesos.					
9	Los especialistas aplican las herramientas específicas para la automatización del flujo del trabajo que requieren los procesos.					
10	El personal administrativo y responsables de unidad y área, cuentan con los procesos ordenados.					
11	La institución conoce y aplica el Gobierno Electrónico y la simplificación administrativa.					
12	Los usuarios en sus trámites, presentan documentos generados por la misma institución.					
	<b>Dimensión: Implementación</b>					
13	La Dirección y los Jefes de Área, desarrollan actividades de implementación de estrategias, implementación de normas, facilidad de materiales logísticos y de organización.					
14	El especialista en Informática garantiza el funcionamiento de los sistemas que soportan los procedimientos.					
15	Los trabajadores de la Institución se involucran en la eficiente ejecución de los procesos.					
16	Existe compromiso de los Directivos y Jefes de Área en la eficiente ejecución de los procesos.					
	<b>Dimensión: Mejora Continua</b>					
17	La dirección conforma equipos de mejora con participación de personal capacitado					



	y especializado.					
18	La dirección y los especialistas revisan las condiciones y métricas de los procedimientos establecidos.					
19	La dirección gestiona cursos de capacitación relacionada a la gestión de procesos.					
20	El equipo de especialistas revisa las condiciones del proceso, establece las métricas para diseñar y construir indicadores de mejoras.					

## 2. INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD:

N°	ÍTEMS	ESCALA				
		Nunca	Rara vez	A veces	Con frecuencia	Siempre
	<b>Dimensión: Planificar</b>					
21	La Dirección determina objetivos y metas para conseguir la calidad de la gestión de procesos.					
22	Los objetivos que plantea la alta dirección facilitan la observación de los resultados y el control de la gestión de calidad de los procedimientos.					
23	La Dirección establece medios a través de los cuales se va a alcanzar los objetivos, como las normas técnicas y operativas de funcionamiento, referidas a las principales causas o factores que afectan a la calidad de los procesos.					
24	La Dirección diseña Plan de acción, aplicando herramientas para lograr los objetivos de la gestión de la calidad de los procesos.					
	<b>Dimensión: Desarrollar</b>					
25	Las normas establecidas en el plan son comprensibles y con conocimiento de todos para su aplicación.					
26	La Dirección proporciona la capacitación y formación necesaria a todo el personal involucrado en los procedimientos.					
27	El personal administrativo desarrolla y cumple con las normas técnicas y operativas de funcionamiento de la fase de planificación.					
	<b>Dimensión: Comprobar</b>					
28	Los Jefes de Área verifican en el lugar de trabajo la efectividad de los procedimientos conforme a las instrucciones y normas.					
29	Los Jefes de Área, controlan los procesos y actividades a través de los resultados, descubre las anomalías del trabajo, y					

	establecen medidas correctoras eliminando las causas.					
<b>30</b>	Los Jefes de Área, controlan los elementos distintos como los costos, cantidad y otros aspectos que generan los procedimientos.					
	<b>Dimensión: Actuar</b>					
<b>31</b>	La Dirección normaliza las medidas correctivas en los procedimientos y establece las condiciones que permitan mantener la calidad.					
<b>32</b>	La Dirección al no cumplir con los objetivos procede a la eliminación de las causas y anomalías.					

## ANEXO 6: Otros

**Comparación de los niveles de las dimensiones de la Gestión por procesos según la percepción de los colaboradores de la UGEL Andahuaylas 2018.**

Niveles	Sensibilización		Modelación de Procesos		Automatización de Procesos		Implementación		Mejora Continua	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
<b>Mala</b>	30	48.39	42	67.74	22	35.48	21	33.9	39	62.90
<b>Indiferente</b>	32	51.61	18	29.03	37	59.68	35	56.35	18	29.03
<b>Buena</b>	0	0	2	2.23	3	4.84	6	9.7	62	8.09
<b>TOTAL</b>	62	100	62	100	62	100	62	100	62	100

**Comparación de los niveles en la Gestión de la Calidad según la percepción de los colaboradores de la UGEL Andahuaylas 2018.**

Niveles	Planificar		Desarrollar		Comprobar		Actuar	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
<b>Mala</b>	35	56.45	44	70.97	36	58.06	32	51.61
<b>Indiferente</b>	23	37.10	10	16.13	18	29.03	27	43.55
<b>Buena</b>	4	6.45	8	12.90	8	12.90	3	4.84
<b>TOTAL</b>	62	100	62	100	62	100	62	100

## Prueba de hipótesis y correlaciones

Rho de Spearman	Sensibilización	Modelación de procesos	Automatización de Procesos	Implementación	Mejora Continua
Coefficiente de Correlación	0.676	0.530	0.518	0.611	0.820
Significancia (p-valor)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
N	62	62	62	62	62
H <sub>0</sub> (Hipótesis nula):	Se rechaza	Se rechaza	Se rechaza	Se rechaza	Se rechaza
H <sub>1</sub> (Hipótesis alterna):	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta
Nivel de Correlación	Positiva moderada	Positiva moderada	Positiva moderada	Positiva moderada	Positiva alta