



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**La gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima, 2017**

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

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**

Mgtr. Agustín Salazar Sánchez

**ASESOR:**

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección

**LIMA - PERÚ**

**2018**

### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): SALAZAR SANCHEZ AGUSTIN

Para obtener el Grado Académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, ha sustentado la tesis titulada:

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL DEL MERCADO DE LIMA, 2017.

Fecha: 24 de agosto de 2018

Hora: 1:00 p.m,

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dr. Yolvi Ocaña Fernandez

Firma: .....

**SECRETARIO:** Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Firma: .....

**VOCAL:** Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por unanimidad* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

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

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... *Nota APT* .....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

**Dedicatoria**

A Dios, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, a mis amados padres, a mis hermanos y a mi familia por su paciencia, comprensión y apoyo constante en el cumplimiento de mis metas.

### Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por acogerme en sus aulas, a mis profesores por las enseñanzas transmitidas y mi familia, por el tiempo concedido, un tiempo robado a la historia familiar para el logro de mis objetivos profesionales.

El Autor

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Agustín Salazar Sánchez, identificado) con DNI 17630633 estudiante de la Escuela de Posgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima, con la tesis titulada “La gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima, 2017” presentada, en 208 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad , es de mi autoría.

Declaro bajo juramento que:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, Agosto del 2,018

.....

Mg. Agustín Salazar Sánchez

DNI: 17630633

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

Presento la tesis titulada “La gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima, 2017”, en cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

La presente investigación realizada es de tipo básica explicativo, de diseño no experimental transversal, donde se busca hallar la relación entre las variables gestión administrativa y gestión del talento humano con la gestión por procesos, siguiendo los lineamientos metodológicos pertinentes, asumiendo el esquema de la tesis proporcionado por la escuela de posgrado; la tesis consta de VII capítulos donde se sustentarán el desarrollo del presente trabajo de investigación.

El primer capítulo corresponde al desarrollo de la realidad problemática, el mismo que comprende puntos esenciales para la investigación, el segundo capítulo corresponde al desarrollo del método de investigación, el tercer capítulo corresponde al análisis de los resultados, el cuarto capítulo corresponde a la discusión de los resultados de los hallazgos, antecedentes y teoría; el quinto capítulo corresponde a las conclusiones, el sexto capítulo a las recomendaciones y el séptimo capítulo a la propuesta y finalmente en la sección de anexos que hacen posible la investigación.

Espero, pues, que mi trabajo sirva de referencia para estudios posteriores que puedan abordar con mayor profundidad el problema de esta investigación.

El Autor

## Índice

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Página del jurado   | ii          |
| Dedicatoria   | iii         |
| Agradecimiento  | iv          |
| Declaratoria de autenticidad  | v           |
| Presentación  | vi          |
| Índice  | vii         |
| Lista de tablas   | ix          |
| Lista de figuras  | xiii        |
| <b>Resumen</b>  | xiv         |
| <b>Abstract</b>   | xv          |
| <b>Resumo</b>   | xvi         |
| <b>I. Introducción</b>  | 17          |
| 1.1 Realidad Problemática   | 18          |
| 1.2 Trabajos previos  | 22          |
| 1.3 Teorías relacionadas al tema  | 28          |
| 1.4 Formulación del problema  | 72          |
| 1.5 Justificación del estudio   | 73          |
| 1.6 Hipótesis   | 76          |
| 1.7 Objetivos   | 77          |
| <b>II. Método</b>   |             |
| 2.1 Diseño de investigación   | 79          |
| 2.2 Variables, operacionalización   | 82          |
| 2.3 Población y muestra   | 84          |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y<br>Confiabilidad | 86          |
| 2.5 Métodos de análisis de datos  | 115         |
| 2.6 Aspectos éticos   | 117         |
| <b>III. Resultados</b>  | 118         |
| <b>IV. Discusión</b>  | 139         |
| <b>V. Conclusión</b>  | 146         |

|   |     |
|---|-----|
| <b>VI. Recomendaciones</b>  | 150 |
| <b>VII. Propuesta (obligatorio Doctorado)</b>   | 153 |
| <b>VIII. Referencias</b>  | 165 |
| <b>Anexos</b>   |     |
| 1. Instrumentos   |     |
| 2. Validación de los instrumentos   |     |
| <b>3. Matriz de consistencia</b>  |     |
| 4. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ. |     |
| 5. Otras evidencias.  |     |

## Índice de Tablas

|  | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Operacionalización de la variable gestión administrativa                        | 53   |
| Tabla 2. Operacionalización de la variable gestión del talento humano                    | 53   |
| Tabla 3. Operacionalización de la variable gestión de procesos                           | 54   |
| Tabla 4. Validez de instrumentos por Expertos  | 87   |
| Tabla 5 Interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad de un instrumento | 89   |
| Tabla 6 Resumen del procesamiento de los casos   | 89   |
| Tabla 7 Estadísticos de fiabilidad: Gestión administrativa                               | 89   |
| Tabla 8 Análisis de fiabilidad de la Gestión administrativa y sus dimensiones            | 90   |
| Tabla 9 Resumen del procesamiento de los caso  | 90   |
| Tabla 10 Estadísticos de fiabilidad: Gestión del talento humano                          | 90   |
| Tabla 11. Análisis de fiabilidad de la Gestión del talento humano y sus dimensiones      | 91   |
| Tabla 12 Resumen del procesamiento de los casos  | 91   |
| Tabla 13 Estadísticos de fiabilidad: Gestión por procesos                                | 91   |
| Tabla 14. Análisis de fiabilidad de la Gestión por procesos y sus dimensiones            | 92   |
| Tabla 15 Comunalidades de la variable 1  | 93   |
| Tabla 16 Varianza total explicada de la variable 1                                       | 94   |
| Tabla 17 Matriz de componente variable 1   | 96   |
| Tabla 18 Matriz de covarianzas de puntuación de componente variable 1                    | 97   |
| Tabla 19 Comunalidades de la variable 2  | 99   |
| Tabla 20 Varianza total explicada de la variable 2                                       | 100  |
| Tabla 21 Matriz de componente variable 2   | 102  |
| Tabla 22 Matriz de covarianzas de puntuación de componente variable 2                    | 104  |
| Tabla 23 Comunalidades de la variable 3  | 107  |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| Tabla 24 | Varianza total explicada de la variable 3   | 109 |
| Tabla 25 | Matriz de componente variable 3   | 111 |
| Tabla 26 | Matriz de covarianzas de puntuación de componente V3  | 113 |
| Tabla 27 | Niveles de la gestión administrativa según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017  | 119 |
| Tabla 28 | Niveles de las dimensiones de la gestión administrativa según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017   | 120 |
| Tabla 29 | Niveles de la gestión del talento humano según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017  | 121 |
| Tabla 30 | Niveles de las dimensiones de la gestión del talento humano según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017   | 122 |
| Tabla 31 | Niveles de la gestión de procesos según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017   | 123 |
| Tabla 32 | Niveles de las dimensiones de la gestión de procesos según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017  | 124 |
| Tabla 33 | Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017 | 125 |
| Tabla 34 | Prueba R2 para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017                             | 126 |
| Tabla 35 | Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017               | 127 |
| Tabla 36 | Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la integración de la  |     |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
|           | gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017  | 127 |
| Tabla 37  | Prueba R2 para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017                                       | 128 |
| Tabla 38  | Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017                         | 129 |
| Tabla 39. | Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017 | 130 |
| Tabla 40  | Prueba R2 para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017                             | 130 |
| Tabla 41  | Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017               | 131 |
| Tabla 42  | Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017   | 132 |
| Tabla 43  | Prueba R2 para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017                               | 133 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tabla 44 | Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017                  | 134 |
| Tabla 45 | Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017           | 135 |
| Tabla 46 | Prueba R2 para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017                                       | 135 |
| Tabla 47 | Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017                         | 136 |
| Tabla 48 | Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017 | 137 |
| Tabla 49 | Prueba R2 para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017                             | 137 |
| Tabla 50 | Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017               | 138 |

## Índice de Figuras

|   | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Proceso administrativo – Elaboración propia   | 40   |
| Figura 2. Plan Estratégico Institucional del RENIEC   | 42   |
| Figura 3. Enfoque estratégico del RENIEC  | 42   |
| Figura 4. Dimensiones de la gestión del talento humano –<br>Chiavenato (2009)   | 49   |
| Figura 3 Mapa de Procesos del RENIEC  | 67   |
| Figura 4 Tipos de proceso   | 68   |
| Figura 5 Gráfico de sedimentación variable 1  | 95   |
| Figura 6 componentes en espacio rotado variable 1   | 98   |
| Figura 7 Gráfico de sedimentación variable 2  | 101  |
| Figura 8 Gráfico de componentes en espacio rotado variable 2  | 106  |
| Figura 9 Gráfico de sedimentación variable 3  | 110  |
| Figura 10 Gráfico de componentes en espacio rotado variable 3   | 115  |
| Figura 11 Niveles de la gestión administrativa según los<br>trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017                           | 119  |
| Figura 12 Niveles de las dimensiones de la gestión administrativa<br>según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de<br>Lima, 2017     | 120  |
| Figura 13 Niveles de la gestión del talento humano según los<br>trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017                       | 121  |
| Figura 14 Niveles de las dimensiones de la gestión del talento<br>humano según los trabajadores de la RENIEC del<br>Cercado de Lima, 2017 | 122  |
| Figura 15 Niveles de la gestión de procesos según los trabajadores<br>de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017                              | 123  |
| Figura 16 Niveles de las dimensiones de la gestión de procesos<br>según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de<br>Lima, 2017        | 124  |

## Resumen

La presente tesis presentó como objetivo general conocer la relación existente entre la gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos.

La investigación es de tipo básica de diseño no experimental transversal, la muestra estudiada fue realizada a 230 servidores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, que se encuentran dedicados al fortalecimiento de las políticas de identificación, a fin de conocer si la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden en la gestión por procesos; se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple porque la población se encontraba en un solo lugar, y todas las unidades de investigación tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Se aplicó el cuestionario tipo Likert para la recolección de la información, el cual constó de 19 preguntas referentes a la gestión administrativa, 28 preguntas referentes a la gestión del talento humano y 32 preguntas con respecto a la gestión por procesos. El análisis de los datos correspondió en el enfoque cuantitativo y la metodología fue hipotético deductiva y el análisis estadístico se analizó con el programa Excel y SPSS con un resultado de significancia 0.05, ( $p=1,000$ ).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba Chi Cuadrado, se concluyó que existe incidencia positiva de la gestión administrativa y la gestión del talento humano con la gestión por procesos, por lo que se sugiere que la gestión administrativa y el talento humano como activos importantes para el despliegue de una gestión por procesos dentro de la institución.

**Palabras Claves:** procesos, modernización, optimización, estrategia.

## Abstract

This thesis presented as a general objective to know the relationship between administrative management and human talent management and its impact on process management

The research is of a basic type of transversal non-experimental design, the sample studied was carried out to 230 servers of the National Registry of Identification and Civil Status, which are dedicated to the strengthening of the identification policies, in order to know if the administrative and human talent management affects process management; the simple random probabilistic sampling technique was used because the population was in one place, and all the research units had the same probability of being selected for the application of the survey. The Likert questionnaire was applied to collect the information, which consisted of 19 questions referring to administrative management, 28 questions referring to the management of human talent and 32 questions regarding management by processes. The analysis of the data corresponded to the quantitative approach and the methodology was hypothetical deductive and the statistical analysis was analyzed with the Excel program and SPSS with a result of significance 0.05, ( $p = 1,000$ ).

According to the results obtained in the Chi Square test, it was concluded that there is a positive impact of administrative management and human talent management with process management, which suggests that administrative management and human talent as important assets for the deployment of process management within the institution.

**Keywords:** processes, modernization, optimization, strategy.

## Resumo

Esta tese apresenta como objetivo geral conhecer a relação entre gestão administrativa e gestão de talentos humanos e seu impacto na gestão de processos.

A pesquisa é de um tipo básico de projeto transversal não experimental, a amostra estudada foi realizada em 230 servidores do Registro Nacional de Identificação e Status Civil, dedicados ao fortalecimento das políticas de identificação, para saber se os aspectos administrativos e o gerenciamento de talentos humanos afeta o gerenciamento de processos; a técnica de amostragem probabilística aleatória simples foi utilizada porque a população estava em um só lugar e todas as unidades de pesquisa tinham a mesma probabilidade de seleção para a aplicação da pesquisa. O questionário de Likert foi aplicado para coletar a informação, que consistiu em 19 questões referentes ao gerenciamento administrativo, 28 questões referentes ao gerenciamento de talento humano e 32 questões relativas à gestão por processos. A análise dos dados correspondeu à abordagem quantitativa e a metodologia foi hipotética dedutiva e a análise estatística foi analisada com o programa Excel e SPSS com resultado de significância 0,05, ( $p = 1.000$ ).

De acordo com os resultados obtidos no teste de Chi Cuadrado, concluiu-se que há um impacto positivo da gestão administrativa e do gerenciamento do talento humano com gerenciamento de processos, pelo que sugere-se que a gestão administrativa e o talento humano sejam importantes ativos para a implantação do gerenciamento de processos dentro da instituição

**Palavras-chave:** processos, modernização, otimização, estratégia.

## **I. Introducción**

## 1.1 Realidad problemática

Según Naghi (2005 p.61) “La etapa principal de una investigación científica es identificar el problema, que es el estímulo intelectual llamado por una respuesta en la forma de investigación científica”.

Se concuerda con el autor, al precisar que la realidad problemática es el pilar principal que motiva a realizar la investigación. Todo investigador, busca encontrar una respuesta a la problemática planteada al término de un análisis científico.

Para (Díaz, 2009, p.52) afirmó:

...permite afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación. Una buena idea termina siempre en un problema. El paso de la idea al planteamiento del problema puede ser en ocasiones inmediato o llevar una enorme cantidad de tiempo. En cualquier caso, un problema científico reflejará algo que no estaba resuelto por la ciencia hasta un momento determinado.

Según Tamayo (2004, p.120) “todo problema surge a raíz de una dificultad, la cual se origina a partir de una necesidad, en la cual aparecen dificultades sin resolver”.

Expuestas las definiciones sobre el problema de investigación, se concuerda con los autores, la realidad problemática que identifica el investigador es el núcleo principal que proyecta las acciones para la investigación.

En un ambiente empresarial tan complicado, globalizado y altamente competitivo como es hoy, la gestión por procesos en estos últimos años se ha convertido en una estrategia de uso obligatorio en las empresas tanto públicas como privadas, no con el propósito de tener éxito, sino que ahora para poder subsistir en el mundo corporativo. Pese a su indudable éxito y la experiencia positiva en las incontables empresas nacionales e internacionales que la han

adoptado, la implementación y ejecución de una gestión por procesos puede ser muy complicada principalmente por dos motivos.

La suspicacia y recelo de los gerentes y empleados a los cambios organizacionales, generalmente por la costumbre de mantener la visión más tradicional de la empresa, quiere decir, a la dirección vertical y funcional en lugar de la dirección horizontal o por procesos. Este problema se refleja en la comunicación y al establecimiento de las prioridades que surgen en las empresas cuando pasan de una organización tradicional a una gestión por procesos, esta situación dificulta al enfoque más integral de la estructura departamental, donde la prioridad es el proceso en conjunto no los intereses de cada departamento; la organización tradicional se representa como una estructura vertical y segmentada, mientras que la gestión basada en procesos tendría una estructura horizontal y continua.

El segundo motivo, es la dificultad y diversidad organizativa de la gestión por procesos y sus diferentes componentes, principalmente cuando se usa como marco de mejora continua, siendo de vital importancia el uso correcto de las metodologías concretas y herramientas específicas. En ese sentido trabajar en una gestión por procesos requiere el involucramiento de los que conducen la organización y sus colaboradores para mejorar permanentemente la eficiencia y eficacia de la organización.

La problemática que se puede apreciar en la implementación de una gestión por procesos es la falta de preparación en procesos de parte de los responsables de la alta dirección en la gestión administrativa, así como la resistencia al cambio de los colaboradores que tienen que estar empoderados por una buena gestión del talento humano, crucial para que los colaboradores desarrollen habilidades y destrezas de diversas índoles en la organización, en ese orden de ideas mi investigación busca establecer que la implementación de la gestión por procesos en el Registro de Identificación y Estado Civil – RENIEC que alcanzo el éxito de la institución, tuvo incidencia la gestión administrativa y el desarrollo de las personas.

A nivel mundial, los gobiernos requieren de una administración pública moderna y eficiente, que mediante estrategias socaven a la optimización de sus procesos a fin de orientarla al ciudadano, con herramientas adecuadas que optimicen tiempos de ejecución en los procesos y a su vez se controle las actividades ejecutadas. Los procesos de reformas del Estado generan un mayor protagonismo en las mejoras de la gestión pública y en la actualidad es parte inherente de las políticas de las organizaciones contar con estrategias válidas que permitan optimizar procesos y contribuir a la creación de valor de la gestión pública.

A inicios del siglo XX se define a la administración en base a sus cuatro componentes que hasta ahora se rigen, la planeación, la organización, la dirección y el control. Según (Kliksberg, 1995, pp. 35-42) "...ésta comprende el corpus teórico que engloba todas las nociones para describir, explicar y prescribir a las organizaciones y el comportamiento del individuo en su interacción con ellas cuyas acciones derivadas se materializan a través de la gestión". Por lo que se puede concluir que la administración es el proceso que conjuga el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los empleados de una organización, estos conceptos son puestos en evidencia en toda organización que tiene como objetivo realizar una buena gestión.

En ese sentido, una de las variables a investigar es la gestión administrativa, gestión que debe marcar la diferencia en una organización, para hacerla eficiente y alcanzar los objetivos apropiados, vinculados con el recurso humano calificado que permita desarrollar actividades bajo un enfoque de una gestión por procesos dentro del Registro de Identificación y Estado Civil – RENIEC.

Para ello, es de mucha importancia el recurso humano dentro de la organización, identificada en la cultura organizacional como un patrón básico de supuestos que un grupo de personas han desarrollado para enfrentar a los problemas que surgen de la adaptación interna y externa, que se simboliza en un

procedimiento de valores compartidos que definen los comportamientos, las políticas y normas y las actitudes, que dirigen a los empleados en la empresa.

Es preciso destacar, que la cultura organizacional, valores, etc. significan mucho para los colaboradores de la organización, en ese sentido una gestión de recursos humanos, es sostenido por los líderes de la Organización que como referentes buscan afianzar modelos que contribuyan aumentar la competitividad e innovación de sus colaboradores.

A nivel nacional, la ineficiencia de la gestión administrativa devienen en brindar una mala imagen en los servicios que se les brinda a los ciudadanos, por lo que se ha propiciado generar un proceso de reforma del Estado moderno; donde se vienen aplicando un conjunto de modificaciones en los ámbitos legales institucionales y operacionales, que permita al Estado transformarse para adecuarse a una nueva realidad social, económica, política, cultural de la sociedad.

En ese sentido, se ha propiciado un mejor uso de los recursos públicos que se orienten a mejorar los procesos que permitan asegurar un ritmo continuo de servicios públicos de calidad que generen confianza en la sociedad civil, de acuerdo a lo establecido en el Acuerdo Nacional en su Objetivo IV “Estado eficiente, transparente y descentralizado”, en su 24 Política de Estado: Afirmación de un Estado eficiente y transparente, nos orienta a mantener un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos. A nivel de mandato legal, la Ley N° 27678 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, en su Capítulo I Artículo 1 se declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

A la gestión del talento humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Gestionando el talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una

mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo, por tanto se puede determinar que, para el éxito de una institución, es fundamental gestionar el desarrollo de las personas, de tal manera que se fortalezca una cultura organizacional basada en el liderazgo transformacional, las comunicaciones abiertas, el desarrollo de las competencias, las mejoras permanentes de las condiciones laborales y los reconocimientos al personal.

## **1.2 Trabajos previos**

De acuerdo a Carrasco (2015), sostiene: “Son los resultados de otros trabajos de investigación realizados anteriormente, que guardan relación con el tema o problema y que interesan a la investigación en desarrollo”. (p. 84).

Al respecto, por lo mencionado por el autor, podemos teorizar que los antecedentes de investigación, son aquellos trabajos realizados por otros investigadores antes de nuestra investigación y que serán referencia de análisis en la realización de mi investigación y discusión.

### **1.2.1 Antecedentes internacionales**

Suarez (2017) en su tesis *“Análisis estructural del modelo EFQM de excelencia: el papel mediador de la gestión por procesos y la planificación estratégica”*, tesis doctoral del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla. Consignó como objetivo profundizar en el conocimiento de cómo están relacionados los agentes del Modelo EFQM entre sí y cómo a través de la gestión de los procesos la organización puede obtener mejores resultados (efecto mediador de la gestión por procesos en el sistema de gestión). La investigación fue de tipo sustancial, con diseño no experimental de corte transversal. Los resultados permitieron concluir que los procesos son el nexo de unión entre los restantes factores críticos de la implantación de la gestión de la

calidad y los resultados. Por lo tanto, las organizaciones deben prestar especial atención a la identificación, gestión y mejora de sus procesos críticos, ya que son una pieza clave para el sistema de gestión de calidad produzca los efectos deseados, es decir, una adecuada gestión del proceso conduce a mejores resultados. La gestión de procesos parece no jugar un rol mediador entre la gestión de personas y los resultados. Se identifica relaciones directas entre la gestión de las personas y el desempeño financiero y operativo. Es por eso que pensamos que la influencia de la gestión de las personas en los resultados podría ser más directa que indirecta a través de la gestión de los procesos.

Espín (2016) señaló en su tesis *“Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo”*, tesis para obtener el grado científico de Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana. Tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo. La población de la investigación estuvo conformada por 45 directivos, 11 funcionarios del Consejo de Educación Superior y 359 docentes; los cuestionarios fueron validados en base al juicio de expertos y pasaron la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach. En base a los resultados la investigación concluyó que la gestión del talento humano es un proceso estratégico, en tanto pretende la mejor elección, educación, organización y satisfacción del factor humano, estimulando el desarrollo de competencias específicas que tiendan a un alto desempeño de los docentes y directivos de las universidades. No existen referencias de la existencia de un modelo de gestión del talento humano que incorpore indicadores para medir el alto desempeño de los docentes y directivos de una universidad. El diagnóstico del talento humano realizado en la Universidad Nacional de Chimborazo evidenció la existencia de problemas en todas las funciones analizadas, entre las que destacan desactualización de los perfiles, cargas de trabajo no equitativas, incorrecta planificación de los docentes, selección inadecuada de docentes, indicadores pobres de evaluación del desempeño y recompensas inadecuadas.

Sotelo (2016) en su tesis *“La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes: Caso Peruano”*, para el doctorado en administración y dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña de Barcelona. Tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de sistema básico de procesos de gestión tomando como base la gestión por procesos fundamento de la Norma ISO9000 que, en colaboración con una estrategia de integración empresarial, desarrolle una ventaja competitiva en las Mypes peruanas para que se aproveche con éxito las oportunidades de exportación que se abren con la firma de los Tratados de Libre Comercio y así se vuelvan más rentables y sostenibles en el tiempo. La investigación fue de tipo aplicada, la población estuvo conformada por 97.530 Mypes de los cuales se tomó a 383 como muestra. La investigación concluyó que el modelo de Estandarización de procesos productivos busca que se logre minimizar la variabilidad del producto final en la Asociación de Mypes, ya que cada Mype cuenta con similar proceso de producción con respecto a las demás Mypes pero con diferente forma de realizar cada proceso productivo. Es por esto, que el modelo específico se basará en la Norma ISO 9001:2008 y el Modelo de excelencia EFQM, los cuales son los más idóneos para este proceso, puesto que dan como lineamientos información como seguimiento de los procesos, medición de éstos mismos, directrices de gestión de procesos, entre otros aspectos que ayudarán a que este modelo de carácter estratégico se aplique sin ningún problema a la asociación de Mypes. De esta manera se espera obtener un sistema productivo regular en todas las Mypes y por tanto, productos finales iguales para la satisfacción del cliente externo; por lo tanto, los pedidos de grandes volúmenes serán homogéneos considerando que están produciéndose en Mypes diferentes.

Quirós (2015) en su tesis *“Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial”*, tesis doctoral del Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Sevilla. Consignó como objetivo comparar las temáticas tratadas en el mundo académico y empresarial en relación a la Gestión de los Recursos Humanos y a la Conducta Organizacional. La

metodología a emplear en la presente tesis se dividirá en dos partes claramente diferenciadas: Metodología para la obtención de datos y la Metodología de análisis de datos; la primera, explicará la selección de los datos originales a tratar, en tanto que la segunda dará a conocer los métodos estadísticos a aplicar sobre los mismos, básicamente Análisis Semántico, Análisis Clúster y Naive Bayes. La investigación concluyó que el resultado es la constatación de cuáles son los temas de Recursos Humanos que son considerados más importantes por científicos y empresarios en función de sus publicaciones, artículos científicos en el primer caso y memorias en el segundo, y la comparación entre ambos. Se ha comprobado que existen diferencias entre ellos, pero éstas son relativas, pues son muchos los temas que despiertan un interés común en ambos grupos. Igualmente, se ha confirmado la validez de algunas variables analizadas por otros autores como variables explicativas tanto de la existencia de temas de interés común como de que existan diferencias entre ambos: las modas, la existencia de diferentes stakeholders, el agotamiento científico de ciertos temas y la existencia de un gap temporal entre los descubrimientos científicos y su aplicación práctica.

En la tesis *“Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas”* de Castilla (2013), tesis doctoral en psicología social de la Universidad Autónoma de Barcelona. Tuvo como objetivo aportar a la gestión del talento una visión crítica e integradora desde las prácticas de RR.HH. que se lleven a cabo en las organizaciones. La investigación tuvo un enfoque cualitativo, fue una investigación de tipo inductiva, las técnicas para la recolección de los datos fueron diario de campo y la observación participante. La investigación concluyó que la función de la estrategia, la cultura y/o cambios que se quiere promover deberá decidirse si se adopta un enfoque inclusivo que desarrolla acciones dirigidas a todos los niveles, o uno exclusivo que se focalice en ciertos colectivos; la estrategia se define en el ápice estratégico, la dirección general, pero se actúa localmente, porque es RRHH quién mejor conoce a los trabajadores, a los clientes, a los interlocutores varios, y por tanto sabe cómo adaptar la gestión para que sea más eficaz.

### 1.2.2 Antecedentes nacionales

Romero (2016) en su tesis *“La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala”*, tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tuvo como objetivo proponer un modelo de Gestión Estratégica Institucional que influya en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala. El nivel de la investigación es explicativo porque busca conocer los factores causales que explican el problema de investigación, estableciendo un diseño transeccional – correlacional. Para el análisis estadístico se utiliza como herramienta de investigación la encuesta tipo escala de LIKERT, misma que fue aplicada a 530 funcionarios entre directivos, administrativos y docentes de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH). Se obtuvo como resultado de la investigación, que existe una correlación positiva entre la Gestión Estratégica y la Planificación Estratégica Institucional; por lo tanto el Modelo de Gestión Estratégica Institucional propuesto para la Universidad Técnica de Machala, articula cuatro niveles con los componentes de gestión organizacional y sus subcomponentes de planificación institucional, ética institucional, gestión de la calidad; la gestión infraestructura con los subcomponentes de recursos e infraestructura; gestión académica con docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y la gestión de bienestar universitario con el subcomponente estudiantes; de tal manera que este proceso permitirá una mejor calidad del proceso estratégico en sus etapas de planificación, ejecución y evaluación institucional de la UTMACH.

Baca (2015) en la tesis *“Gestión administrativa y calidad de servicio en las Instituciones Educativas de la RED 07 DREC – 2015”*, la cual sirvió para optar el grado académico de doctor en educación de la Universidad César Vallejo. Consignó como objetivo determinar la correlación entre la gestión administrativa y calidad de servicio en las Instituciones Educativas de la RED 07 DREC – 2015. El tipo de investigación fue básica, el nivel de investigación fue descriptivo, el diseño de la investigación fue descriptivo correlacional y el enfoque fue cuantitativo. La

muestra es censal conformada por 277 docentes de las instituciones educativas de la RED 07 DREC – 2015. La técnica que se utilizó es la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario aplicado a los docentes. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el Alfa de Cronbach que salió alta en ambas variables: 0.952 para la variable Gestión Administrativa y 0.929. En la presente investigación se arribó a la conclusión, que existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio en las instituciones educativas de la RED 07 DREC – 2015. Lo cual se verifica con la prueba de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; Rho = .606\*\*).

Chávez (2015) en la tesis “*Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en los administrativos de las instituciones educativas de la Red 08 – UGEL 02 - 2015*” para optar el grado de doctor en educación de la Universidad César Vallejo. Consignó como objetivo determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Es un estudio sustantivo descriptivo de diseño no experimental transversal correlacional causal, se trabajó con una población finita y una muestra censal correspondiente a los trabajadores administrativos, que en total son 80 y se aplicó dos instrumentos validado por criterio de jueces. Las conclusiones del estudio indican que se determinó que la gestión de recursos humanos influyó positivamente en el desempeño laboral en los administrativos de las instituciones educativas de la Red 08 – UGEL 02 2015 a razón de un valor  $r^2 = 0.403$  y una  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ) probándose la hipótesis alterna rechazándose la hipótesis nula por lo tanto se concluyó que existe una influencia positiva entre las variables y es de una magnitud moderada.

Marcillo (2014) en su tesis “*Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*”, tesis para obtener el grado de doctor en administración de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Tuvo como objetivo proponer un Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. La tesis fue de método

cualitativo, hipotético-deductivo, de tipo aplicada, transversal, diseño descriptivo – explicativo, la población estuvo conformado por 800 personas entre directores, jefes departamentales y otros servidores públicos, la muestra fue de 260 personas. La investigación concluyó que el diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño.

Vigo (2014) en su tesis *“Propuesta de programa de desarrollo del capital humano para optimizar el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Ancash”*, tesis para obtener el grado de doctor en administración de la Universidad Nacional de Trujillo. Presentó como objetivo elaborar una propuesta de programa de desarrollo del capital humano para optimizar el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Ancash. La tesis fue de tipo aplicada, descriptiva-correlacional, con diseño no experimental de corte transversal, la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta con su instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash-Sede Central, tienen un desempeño laboral deficiente ya que según la calificación que hacen los jefes al respecto, en ninguna de las dimensiones investigadas se alcanza un nivel bueno ni mucho menos excelente. Un desempeño óptimo del capital humano requiere de un nivel más que aceptable.

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

#### **Componentes paradigmáticos**

Según Sautu (2005), sostiene que:

El paradigma es la orientación general de una disciplina, el modo de orientarse y mirar aquello que la propia disciplina ha definido como su contenido temático sustantivo. En las ciencias sociales conviven varios paradigmas que compiten en un modo de comprender sus disciplinas y sus problemas (p.24).

En ese sentido, se puede determinar que la actividad investigativa se guía por paradigmas que conducen el estudio de la realidad de una manera lógica, orientando al investigador sobre cómo actuar para abordar y explicar fenómenos objeto de análisis.

Según el positivismo, el investigador debe desprenderse de los prejuicios y las presuposiciones, separar los juicios de hecho de los juicios de valor, la ciencia de la ideología, para avanzar hacia la búsqueda de la objetividad que solo podría lograrse mediante la verificación en la experiencia y la observación científica de los hechos. La verificabilidad de los hechos, asumida como premisa importante en el paradigma positivista, se basa en que todo conocimiento para ser considerado científico debe estar debidamente probado, y dicha comprobación ha de tener como referente la realidad objetiva.

Sobre la base a los supuestos anteriores, la presente investigación se orienta por el paradigma positivista, al pretender obtener un conocimiento relativo de las variables de estudio a partir de la percepción de la realidad observable empleando métodos, técnicas y teorías para obtener datos pertinentes al objeto de investigación, por ello, la presente investigación se orienta siguiendo los criterios del estudio cuantitativo, al pretender determinar la incidencia entre la gestión administrativa y la gestión por procesos con la gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

### **Componente epistemológico**

La palabra epistemología proviene de la unión de los términos de origen griego episteme, conocimiento, y logía, discurso. La etimología de la palabra epistemología sugiere que se trata de un estudio de la ciencia. La epistemología trata de estudiar la racionalidad (el logos) que se halla en la episteme, en la ciencia. Para el Diccionario de la Real Academia Española (vigésimo segunda edición; 1996) la epistemología es la “doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico”.

Según Barragán (1998):

...la epistemología se encarga del estudio de las diferentes condiciones de los conocimientos objetivos o verdaderos. Su interés es la búsqueda de objetividad del conocimiento y la forma como este se construye y estructura en una ciencia particular, de ahí que se ocupa de la naturaleza y los límites del mismo (p.14).

En ese sentido, estando ubicado dentro del enfoque positivista; se tendría que saber la relación entre el investigador y aquello que investiga, siendo un rol predominante la distancia frente aquello que se pretende investigar es vista como condición necesaria para alcanzar un conocimiento objetivo.

### **Componente axiológico**

Según Sautu (2005):

... dentro del supuesto axiológico, para determinar qué papel juega los valores en la investigación, en el estudio realizado como investigador se busca desprenderse de los propios valores, de una orientación político – ideológica, de las concepciones acerca del bien y el mal, de lo justo e injusto, de lo que deseamos para nosotros y para los otros (p.25).

En ese sentido, la interpretación del componente ético en la historia de la ciencia, parte de la suposición de que si se establecen algunas relaciones elementales entre los procesos de investigación y los sistemas de valores del

investigador, se tendrá un conjunto de datos amplios que permitirá entender mejor las interacciones entre ciencia y valores, lo cual finalmente manifestará formas básicas de dependencia de la investigación.

### **Componente Ontológico**

Según Sautu (2005), “el supuesto ontológico, establece las siguientes interrogantes para determinar cuál es la naturaleza de la realidad y qué se puede conocer acerca de ella, la realidad es objetiva y separable del investigador o es subjetiva y múltiple” (p.25).

La ontología es llamada la teoría del ser, es decir, el estudio de todo lo que es: qué es, cómo es y cómo es posible. La Ontología se ocupa de establecer las categorías fundamentales o modos generales de ser de las cosas. El sinónimo más usual de ontología es conceptualización. Según la definición de Gruber (1993:1999), una ontología constituye “una especificación explícita, formal de una conceptualización compartida”.

En este contexto de ideas, estableceríamos que la naturaleza de la realidad, es objetiva, el investigador puede observarse como un constructor y reconstructor de la investigación, al ubicarse en una realidad social como proceso histórico, en donde su acción continuamente produce y reproduce el mundo material, social y cultural en el cual vive.

### **Componente Metodológico**

Según Sautu (2005), el componente metodológico se establecen los procedimientos que se utilizan para construir la evidencia empírica y como se relaciona lógicamente con el resto de las etapas del diseño.

En este tenor de opinión, para la investigación se tendrán en cuenta los siguientes procedimientos: Utilización de la deducción en el diseño y la inducción en el análisis, modelos de análisis causal; operacionalización de conceptos teóricos en términos de variables, dimensiones e indicadores y sus categorías; utilización de técnicas estadísticas, fuerte papel de la teoría en el diseño del

estudio, generalizaciones en términos de predictibilidad, confiabilidad en los resultados a partir de estrategias de validación internas. Para visualizar el marco referido a las teorías relacionadas al tema, conceptualizamos las siguientes definiciones:

Para (Carrasco, 2015, p. 127) “es el punto de partida para la formulación del problema y la hipótesis, elaboración de las interpretaciones y conclusiones, así como de la explicación de los resultados finales del trabajo de investigación”

Para (Bernal, 2010, p. 125) mencionó:

(...) fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación que va a realizarse. Es decir es una presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio, en que se muestre el nivel de conocimiento en ese campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados, y demás aspectos pertinentes y relevantes sobre el tema de interés.

En función a lo sostenido por los autores referenciados, el marco teórico es la base que nos orienta a la investigación apoyándonos en las teorías que permiten consolidar los temas de las variables investigadas, dándonos las pautas de los componentes temáticos de cada variable.

Para continuar con el desarrollo de las diversas temática relacionadas tanto a la gestión administrativa, gestión del talento humano y gestión por procesos, se acotan aquellas definiciones de expertos, conocedores que definen a la gestión de diversas perspectivas.

### **Gestión administrativa**

En ese orden de ideas, para nuestra investigación antes de emerger con las conceptualización de la gestión administrativa, analizaremos a la administración desde sus orígenes, así como su evolución y desarrollo a través de las diferentes escuelas administrativas, tomando los aspectos más relevantes de cada una de ellas, así tenemos a Chiavenato (2012) quien sostiene:

(...) el avance de la administración es reciente, se desarrolló de forma lenta sin embargo, a partir del siglo XX es que tuvo un cambio de desarrollo de notable auge e innovación. En la actualidad la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, la mayoría de las obligaciones sociales son confiadas a organizaciones públicas que son administrados por grupos directivos propios para poder ser más eficaces. (p. 28).

En su larga trayectoria la administración ha sido enriquecida con diversos enfoques que hacen énfasis en buscar que las organizaciones sean eficientes y que los líderes que están al mando de estas puedan tomar las mejores decisiones en bien de la organización, es importante el rol que cumplen los líderes como mediadores entre las personas y los objetivos a ser alcanzados.

Respecto al enfoque clásico tomaremos los conceptos esbozados por Chiavenato (2012):

(...) el enfoque clásico, a comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración. Uno Frederick W. Taylor, inicio su llamada escuela de la administración científica, con su principio de la división del trabajo y el de la especialización; Henri Fayol, pionero de teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y principios generales de la administración. (p. 48).

Este, enfoque hace referencia a la búsqueda de la eficiencia con el análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos; asimismo la especialización en el trabajo, conjugando que cuan más especializado sea un operario mayor será su eficiencia.

Luego de la teoría clásica, la administración sigue avanzando, y aparece el enfoque humanista, para lo cual Chiavenato (2012), sostiene:

(...) que la teoría de la administración sufre una revolución conceptual, la transición del énfasis antes del puesto en la tarea por la administración científica y en la estructura organizacional por la teoría clásica; al énfasis en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. El enfoque humanista hace que el interés puesto en la máquina y en el método del trabajo, en la organizacional formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales, siendo su representante Elton Mayo. (p. 84).

Es hasta entonces que este enfoque, busca la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.

Chiavenato (2012) continúa con la teoría neoclásica por la cual sostiene que:

(...) es conocida como la escuela operacional, o del proceso administrativo surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica, se puso énfasis en la práctica de la administración la reafirmación relativa de los postulados clásicos, consideran que la administración es una técnica social básica. Enfatiza las funciones del administrador; planeación, organización, dirección y control. Tiene como principales representantes a Drucker, Koontz, Jucius. (p. 154).

En esta teoría, se hace mucho énfasis en considerar que la administración sea una técnica social básica, es decir que el administrador conozca los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, para la búsqueda de resultados concretos y palpables.

Luego, surge el enfoque por resultados, para lo cual Chiavenato (2012) sostiene:

(...) la administración por objetivos o administración por resultados constituyen el modelo administrativo identificado como el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición ocurrió en 1954 cuando Peter Drucker, considerado el padre de la administración por objetivos, publicó un libro sobre administración por resultados. La administración por objetivos, es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. (p. 196).

Este enfoque sustenta, que una administración por resultados requiere del apoyo intenso del personal entrenado para alcanzar los objetivos que se establecen en la organización en sus respectivas áreas identificadas como los pilares para su desarrollo, actualmente muchas organizaciones ven en este modelo, una forma de alcanzar la eficiencia y eficacia.

Continuando con la trayectoria de la administración, surge el enfoque por estructuralista, al respecto, Chiavenato (2012) sostiene:

(...) el enfoque estructuralista de la administración; la teoría de la burocracia surgió en la teoría general de la administración, cuando la teoría clásica y la teoría de relaciones humanas disputaban entre si el espacio en la teoría administrativa y presentaban señales de obsolescencia y agotamiento para su época. El modelo burocrático de Max Weber sirvió de inspiración para una nueva teoría administrativa, las características de la burocracia son: carácter legal, formal y racional, impersonalidad, jerarquía, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocracia, especialización profesionalización y completa previsibilidad del funcionamiento. (p. 243).

En esta etapa de la Administración el enfoque burocrático a pesar de las limitaciones se enfocó a que en la organización se alcancen a tomar las mejores alternativas bajo un enfoque de conocimiento profundo para la solución de problemas.

Luego surge el enfoque del comportamiento en la administración, que al respecto, Chiavenato (2012) sostiene:

(...) este enfoque llamado también conductista, marca la influencia más fuerte de las ciencias de la conducta en la teoría administrativa y la búsqueda de nuevas soluciones democráticas, humanas y flexibles a los problemas organizacionales. Con el enfoque del comportamiento, el análisis de la estructura organizacional se divide hacia el análisis de los procesos organizacionales y de la conducta de las personas en la organización (p. 278).

Esta teoría, trata sobre el comportamiento y la forma que un individuo o una organización actúa o reacciona dentro de una estructura organizacional, bajo la conceptualización de la realización humana y la participación eminentemente democrática en la organización, orientado hacia la organización de personas que hacia la administración de bienes y técnicas.

A continuación, surge la teoría del desarrollo organizacional, al respecto, Chiavenato (2012) sostiene:

(...) tiene su origen en la teoría del comportamiento y en los consultores de la dinámica de grupo y conducta organizacional, amplía su área de actuación y luego a enfocar a la organización como un todo y asumió el enfoque sistémico. En ese punto obtuvo el matiz de teoría administrativa. Presenta nuevos conceptos de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional. (p. 348).

Esta teoría se basa en la aplicación del conocimiento de las ciencias conductistas en un esfuerzo conjunto para mejorar la organización, con cambios

de capacidad adaptativa de continuos cambios en los colaboradores integrantes de la organización.

Asimismo, aparece el enfoque sistemático de la administración; Chiavenato (2012) sostuvo:

(...) esta teoría interdisciplinaria, se denominó teoría general de los sistemas, que se basa en los principios de expansionismo, pensamiento sintético y teleología; con estos tres principios permitieron el surgimiento de la cibernética e influyo en la teoría general de la administración redimensionando totalmente sus concepciones revolucionando el pensamiento administrativo a un pensamiento sistémico: tecnología y administración, teoría matemática de la administración y la teoría de sistemas. (p. 355).

Al respecto, esta teoría argumenta, que se basa en un conjunto de elementos, partes u órganos dinámicamente relacionados para desarrollar una actividad y lograr un objetivo o propósito en común, muy utilizada por las organizaciones que busca interacción en todas sus partes.

A continuación, surge la teoría matemática de la administración, que al respecto, Chiavenato (2012) sostiene:

(...) está aplicada a la solución de los problemas administrativos se conoce como investigación de operaciones que enfatizan el proceso de decisión y lo tratan de modo lógico y racional a través de un enfoque cuantitativo, determinístico y lógico, involucra actividades relacionadas con productos o servicios, procesos y tecnología, administración de la calidad, planeación y control de operaciones. (p. 382).

Los nuevos enfoques de la administración moderna buscan ser eficientes ante los cambios rápidos y frecuentes que obliga a las organizaciones adecuarse, que se enfocan a las actividades relacionadas a los productos o servicios.

Podría decirse que, esta investigación toma como referente al enfoque de las decisiones en la administración de la gestión de calidad, que promueve la eficiencia y eficacia institucional basadas en un modelo de gestión construido sobre el enfoque al cliente y al logro de resultado. Reside en el hecho de que sirve como plataforma desde el interior de la organización; actividades, procesos y procedimientos para que los productos o servicios cumplan con los requisitos exigidos por el cliente.

En ese sentido, se plasman las conceptualizaciones sobre la primera variable de mi investigación, la gestión administrativa, no sin antes conocer el aporte de autores sobre la conceptualización de gestión, así tenemos:

### **Gestión**

Para Casassus (2002, p. 50) la gestión es:

(...) la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. La preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados tiene antecedentes muy antiguos. (...) la gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente.

Para Botero (2009) “La gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. (...) La gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos”. (p. 2).

Huergo (2000, p. 2) (...) “la gestión es una suerte de acción artística, en cuanto creativa que tiende a la gestación de procesos colectivos”.

En las definiciones mencionadas anteriormente la gestión es la forma de dirigir no solo la institución sino también a los funcionarios que laboran en dicha institución mostrando sus habilidades de dirección, que conlleven a obtener los mejores resultados para que las organizaciones funcionen de manera eficiente.

Tratar con el término gestión es necesario que los funcionarios o directivos que laboran en una institución la cual no solo deben velar que sus trabajadores sean partícipes de ellas, sino que también debe buscar que la institución logre resultados óptimos de acuerdo a lo planificado en su plan de trabajo (misión, visión, etc).

Los conceptos de administración y gestión tienen dos significados diversos. En esencia, administrar significa seguir instrucciones, mientras que gestionar significa conseguir resultados (Hunghe, 1994, p. 104). Por tanto podemos determinar qué gestión es una de las palabras empleada en el ámbito de la administración pública.

Para Chiavenato (2012), Las funciones administrativas son: “El conjunto que forman el proceso administrativo, por separado, planeación, organización dirección y control son funciones administrativas”. (p. 143).

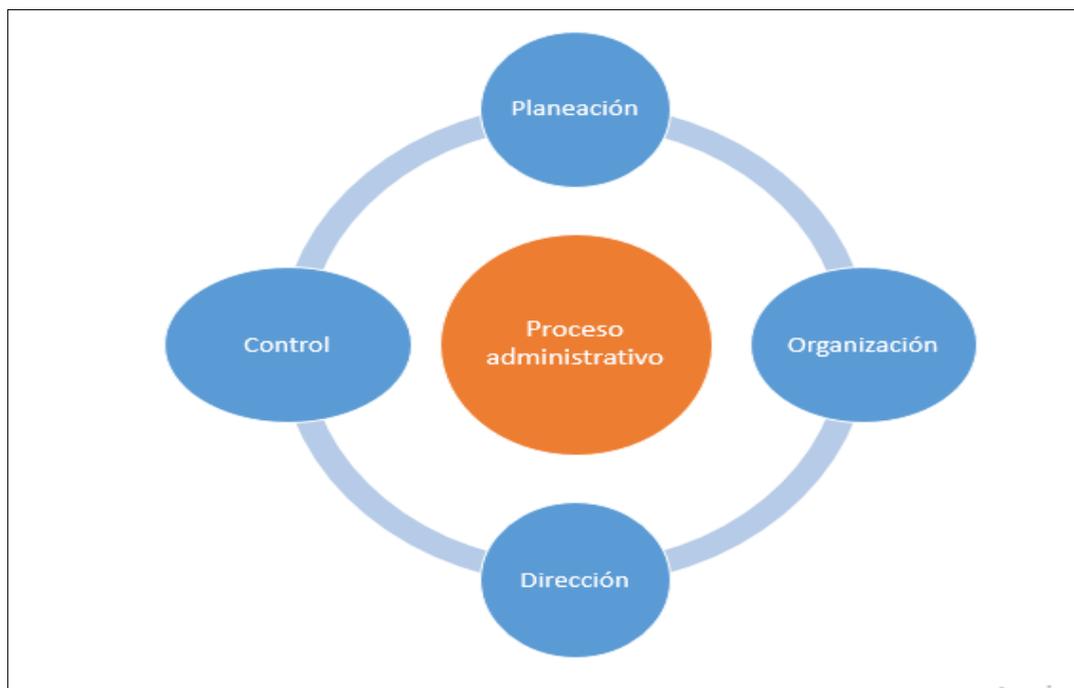
Se concuerda con el autor, en considerar a la gestión administrativa como el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo; desempeñados para lograr objetivos manifestados mediante el uso de los recursos humanos y otros recursos.

Para Scanlan (2000), definió a la gestión administrativa como el: “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias” (p.12).

En la definición antes mencionada, se puede conceptualizar a la gestión administrativa, como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de todos los recursos a través del proceso administrativo, todos estos procesos están distribuidos a fin de lograr los objetivos institucionales propuestos ante cualquier circunstancia presentada.

Stoner, Freemann y Gilbert (2009, p.11) mencionan que: el proceso administrativo está definido en término de cuatro funciones específicas, la planificación, la organización, la dirección y el control.

Para explicar o definir la gestión administrativa el autor pretende inculcar que dentro de una organización se tiene que preponderar el proceso administrativo con sus cuatro funciones que permitan articularse dentro la gestión que realizan los líderes de la organización.



*Figura 1.* Proceso administrativo – Elaboración propia

## **Dimensiones de la variable gestión administrativa**

### **Dimensión 1: Planeación**

Para Reyes (2004) "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización " (p. 120).

Es el punto de partida, para fijarse objetivos, que nos determinen el curso concreto de acciones que habrá que efectuarse en una actividad, y en un

determinado tiempo. Una buena planeación nos llevara a resultados satisfactorios en la organización.

De la misma manera Chiavenato (2012) considero que “La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos” (p. 143).

La planeación es tomar decisiones anticipadas sobre lo que se debe hacerse antes de la ejecución de una acción. En ese sentido se debe considerar sentar bien las bases en una planeación para el logro de los resultados.

Existen diversos criterios para definir planificación, de lo revisado considero que es el primer paso de toda organización, para obtener objetivos determinados que se plantean dentro de un determinado tiempo.

Al respecto Scanlan (2000) consideró: “La planeación implica los diferentes planes, los cuales se pueden clasificar en: misión o propósito, objetivos o metas, estrategia, políticas, procedimientos, reglas y programas (p. 46).

Por lo tanto, la planeación se desarrolla a partir de la atención de las oportunidades, las cuales permiten definir objetivos y metas claras orientadas, las cuales a su vez dan origen a la planeación e identificación de alternativas posibles para el cumplimiento de lo proyectado; es a partir del análisis y elección de la alternativa a seguir, que se formulan en planes de apoyo y estos a su vez se transforman en presupuestos. Una excelente planeación centrada en su misión de la organización, es la clave para lograr los objetivos trazados.

Para Russell (1988) consideró: “... es un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación” (p. 14).

La planeación, es parte inherente en la toma de decisiones, para deducir soluciones que generen valor a la organización, donde se definen estrategias que definen los objetivos que se quieren alcanzar.

En el ámbito institucional el RENIEC, la planeación se desarrolla a partir de la atención de las oportunidades, las cuales permiten definir objetivos y metas claras orientadas, las cuales a su vez dan origen a la planeación e identificación de alternativas posibles para el cumplimiento de lo proyectado; es a partir del análisis y elección de la alternativa a seguir, que se formulan en planes de apoyo y estos a su vez se transforman en presupuestos. Una excelente planeación centrada en su misión de la organización, es la clave para lograr los objetivos trazados.



*Figura 2. Plan Estratégico Institucional del RENIEC*

*Fuente: PEI 2012-2016 Actualizado 2017 - RENIEC*

El enfoque estratégico del RENIEC se basa en satisfacer las necesidades de los grupos de interés con responsabilidad social en cumplimiento de las políticas públicas y políticas internas a través de la gestión de alianzas estratégicas enmarcadas en la normatividad vigente, integra y prioriza las actividades a desarrollar sobre la base de tres objetivos estratégicos para fortalecer la mejora de sus procesos y otorgar nuevos servicios a la ciudadanía.



Figura 3. Enfoque estratégico del RENIEC

Fuente: PEI 2012-2016 Actualizado 2017 - RENIEC

## Dimensión 2: Organización

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Para Andrade (2005) considero "(...) es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (p.448).

Concordamos con el autor, es el punto de acción que va permitir articular los elementos integrantes de la organización, los mismos que tienen una mirada en una sola dirección de mejora importante para el logro de los objetivos.

Al respecto Scanlan, et al. (2000), al respecto sostiene:

La organización consiste en: La identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos. La estimulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre

las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional (p. 49).

La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Para Chiavenato (2012) “La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planteado. En cuanto a su cobertura, la organización puede darse en tres niveles: global, departamental y operacional” (p. 154).

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlos.

Respecto a los tipos de organización, orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente.

Chiavenato (2012), sostiene:

Organización formal: Organización basada en la división racional del trabajo; especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama; instituida por la organización y comunicada a todos por los medios de los manuales de organización.

Organización informal: Organización que emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se configuran a partir de las relaciones

de amistad y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal. (p. 148).

Se entiende como organización formal, a la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Se considera a una división del trabajo de los órganos especializados y funciones específicas en determinadas actividades. Mientras que la organización informal, es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente que integra la empresa. Surge de modo natural y espontáneo, por las relaciones de amistad y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama, ni en documento formal.

### **Dimensión 3: Dirección**

Según Ruiz (2012) “es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad” (p. 11).

Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asumen la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

Al respecto Chiavenato (2012) sostiene:

La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización, su papel de la dirección es poner en acción y dinamizar la empresa; está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. (p. 149).

La dirección se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y, muy especial, a los hombres que

trabajan en ella, su principal activo. La esencia de la tarea directiva consiste en conseguir una actuación conjunta de las personas que componen la organización, dándoles objetivos y valores comunes, una estructura adecuada y la continua orientación que necesitan para responder ante los cambios; es la responsable del logro de los objetivos y metas planificadas, dependiendo del tipo de liderazgo que realice el equipo directivo.

#### **Dimensión 4: Control**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aun experimentadas. Algunas de ellas son que una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Para (Robbins, 1996, p.654) menciona que: “el control de regular actividades que aseguren que están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significa”

Al respecto Scanlan, et al. (2000) el control es importante en la empresa porque:

Mediante el control se pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en caso contrario, tomar las medidas correctivas. Es, en este sentido, el complemento de la planificación; por cuanto pretende garantizar que aquello que nos comprometimos a hacer de antemano realmente se vaya cumpliendo y, en caso de no ser así, que se realicen las correcciones pertinentes para hacer que los hechos se adecuen a los planes. (p. 37).

El control, en general, consiste en medir los resultados previstos y compararlos con los esperados, para, a partir de ahí, identificar desviaciones, si las hubiera, así como la forma de corregirlas. El proceso de control no acaba en

ningún caso antes de realizar las correcciones a que hubiera lugar; no basta con identificarlas si después no se hace nada para ponerlas en práctica.

### **Importancia del Control**

Es uno de los procesos imprescindibles de la administración, dado que una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar.

Según Scanlan et al. (2000) El control se emplea para:

Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público.

Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser “agregar valor” a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última

de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo (p. 67).

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se ha cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

Planeación y control están estrechamente relacionados, por tanto, la medición del desempeño en base a normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y puede predecir, en ocasiones, incumplimientos probables de las normas definidas. La corrección de desviaciones, respecto a normas y planes definidos, es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con los demás funciones administrativas.

### **Gestión del Talento Humano**

Para (Ibáñez, 2011, p. 17) menciono que:

La gestión del talento humano, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización del país en general.

Para (Chiavenato, 2009, p. 9) considero a la gestión del talento humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”.

Expuestas las definiciones, se concuerda con los autores anteriores que la gestión del talento humano contribuye al proceso administrativo al potenciar a los colaboradores de la organización para ubicarlos en áreas idóneas donde puedan mostrar todas sus habilidades y conocimientos en el desarrollo de su función, para ello desde el ingreso del personal a la organización se debe contar con profesionales calificados que puedan identificar el potencial de cada personal seleccionado que generaran valor a la organización.

### **Dimensiones de la variable gestión del talento humano**

Según Chiavenato (2009) “Las políticas y prácticas se resumen en procesos básicos para la administración de recursos humanos, los cuales forman un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos” (p. 15).

De la versión vertida se menciona que la gestión del talento humano despliegan a las personas que tienen características o cualidades para el logro de los objetivos propuestos de la institución, donde los líderes de la organización con todas sus capacidades y actitudes ejercen el apoyo a sus colaboradores para buscar la eficacia y eficiencia en busca de los logros y los objetivos trazados y así cumplir con los resultados esperados, en ese sentido para nuestra investigación nos identificamos con el autor y, en relación a la variable gestión del talento humano la podemos dimensionar de la siguiente manera:

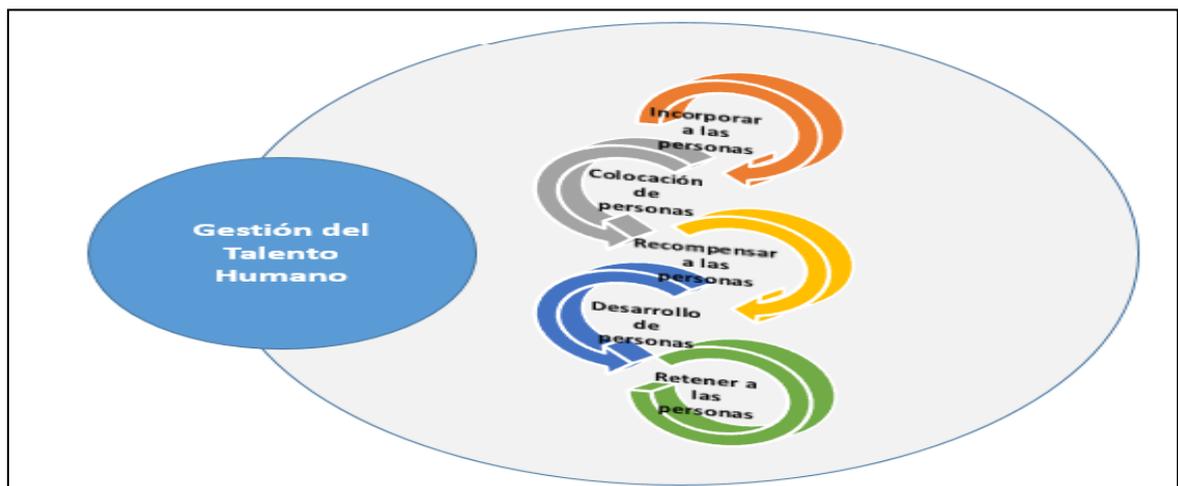


Figura 4. Dimensiones de la gestión del talento humano – Chiavenato (2009)

*Fuente: Elaboración propia*

## **Dimensión 1: Incorporar a las personas**

Según Chiavenato (2009):

El proceso para incorporar personas representa la ruta que conduce el ingreso a la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ellas. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes y para alcanzar sus objetivos y su cultura interna. (p. 102).

Como referencia a lo anterior, el incorporar personas a una organización va a depender mucho de la cultura organizacional que la organización requiere implantar, para ello destina el reclutamiento y selección de personal, teniendo en cuenta que el colaborador será uno de los principales activos de la organización.

Según Chiavenato (2009, p. 117).

**Reclutamiento de Personal:** Es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización, también se le conoce como el conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden atraer a candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar puestos de trabajo de la organización, asimismo es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto de trabajo y atraer a candidatos calificados para disputarlo. En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

Según la línea del autor, se puede comentar que en la etapa de reclutamiento se deberán seguir procedimientos establecidos por la organización con la finalidad de captar a personas idóneas para incorporarlas laboralmente a la organización.

Según Chiavenato (2009, p. 137).

**Selección de Personal:** La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

Es la obtención y el uso de la información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentara una oferta de empleo.

De acuerdo a la dimensión estudiada, las organizaciones utilizan técnicas de reclutamiento y selección de personal que se ajuste a la cultura organizacional que la organización requiere implantar.

## **Dimensión 2: Colocación de las personas:**

Según Chiavenato (2009):

Se trata del proceso para colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización. Implican los primeros pasos de la integración de nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñaran y la evaluación de su desempeño en el puesto (p. 174).

En el medio laboral, la colocación de personas cumple con un rol importante, donde al tener seleccionada a la persona idónea esta tiene que ser empoderada en el puesto que laborara en la organización y donde pueda desarrollar eficientemente las actividades encomendadas dentro de la organización.

Según Chiavenato (2009)

**Orientación de las personas:** Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. (p. 176).

En relación a lo mencionado por el autor, la orientación cumple con una función primaria, donde se va tener presente las funciones y objetivos que la organización espera de las personas en el desarrollo de sus actividades encomendadas.

Según Chiavenato (2009).

Diseño del puesto: El diseño de puesto (job design) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico. (p. 205)

Los diseños de los puestos, deben contener el perfil tanto del puesto como de la persona que ocupara el puesto, es decir que el diseño quede adaptado para cualquier colocación de personas, estos diseños deben tener una metodología clara para que la organización en aras de ampliar su rublo, estas se adapten a los nuevos perfiles de puestos.

Según Chiavenato (2009). Evaluación del desempeño “Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”. (p. 205)

Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cómo se mide el desempeño. La medición es el elemento central en el sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado, por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

### **Dimensión 3: Recompensar a las personas:**

Según Chiavenato (2009):

Constituye los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos, por lo tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. (p. 278).

Cada organización establece sus sistemas de recompensas de las personas, las mismas que tiene como fin que los colaboradores reciban una retribución, premio o reconocimiento según los elementos que la organización constituyó.

Según Chiavenato (2009, p. 286). “Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo”.

La remuneración es entendida como la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización, dependiendo de los acuerdos entre colaboradores y empleadores.

Según Chiavenato (2009) considero que:

Programa de incentivos: No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. (p. 316).

En relación a los programas de incentivos, depende de cada organización la frecuencia que se plasma para poder incentivar a sus colaboradores, se pueden establecer aspectos financieros como no financieros.

Según la opinión de Chiavenato (2009, p. 345)

Prestaciones y servicios: Son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para la educación, los descuentos en productos de la compañía, etc. Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal.

Se entiende que la prestación y servicios tienen como objetivo complementar el salario de los colaboradores.

#### **Dimensión 4: Desarrollo de las personas**

Según Chiavenato (2009)

Las personas tienen una increíble capacidad de aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. (p. 366)

Para Castillo (2012)

El desarrollo del Capital Humano es un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar

el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal. (p. 14).

De los autores anteriores, se puede recalcar que el desarrollo de personas es un activo muy importante, el mismo que está identificado con la organización; personal con valores éticos y, muy bien capacitados en conocimientos, habilidades y actitudes; la institución busca identificar y potenciar a los servidores para permitirles desarrollar su propuesta de institución de un enfoque de servicio de quien más lo necesita para alcanzar los objetivos trazados.

Para toda organización resulta necesario conocer los recursos y capacidades con que cuenta a fin de saber cómo emplearlos para enfrentar o superar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades.

Según Chiavenato (2009)

Capacitación: Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

Toda organización procura perfeccionar a sus colaboradores, para ello los prepara continuamente hasta que logren un rendimiento que contribuyan con el propósito de la organización. (p. 371).

Según Chiavenato (2009, p. 401) resalto que el:

Conocimiento: El conocimiento es una mezcla de experiencia condesada, valores de informaciones contextuales y discernimiento de una persona, el cual proporciona una estructura para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e informaciones. El conocimiento está en la mente de las personas. Éstas transforman la información en conocimiento al hacer comparaciones, analizar las consecuencias,

buscar conexiones y conversar con otras personas sobre las informaciones recibidas.

El conocimiento se puede considerar como un activo estratégico que normalmente se encuentra en sus empleados, sin embargo al conocimiento también se le encuentra en la propia organización, ya sea en el análisis de los valores, de la cultura o de los mismos procedimientos que posee.

#### **Dimensión 5: Retener a las personas:**

“La organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización”. (Chiavenato, 2009, p. 440).

Las organizaciones inteligentes, establecen diversas estrategias para retener a sus mejores colaboradores y de forma optimizar tiempos de respuestas dentro los procesos que tiene la organización.

Según la opinión de Chiavenato (2009) “Relación con los empleados, requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud” (p. 447).

En una organización debe primar la buena relación entre colaborador y empleador, donde el colaborador pone a disposición del empleador su capacidad física e intelectual para desarrollar las diversas actividades que se le encargaran dentro de la organización.

Según Chiavenato (2009, p. 474):

Higiene laboral, se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral.

La organización debe proporcionar las condiciones necesarias donde el colaborador este protegido de enfermedades ocupacionales, es decir se establecen procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental de los colaboradores.

Según Chiavenato (2009), resalta que la “Salud Ocupacional, es una forma de definir la salud es decir que no hay enfermedad. Sin embargo, los riesgos de salud, como los físicos y biológicos, tóxicos y químicos refiere a la asistencia médica preventiva, de las personas” (p. 475).

De acuerdo a la línea del autor, la salud ocupacional busca la prevención de enfermedades de los colaboradores que desarrollan actividades dentro de una organización.

Según Chiavenato (2009, p. 482) resalta:

Seguridad en el trabajo, se refiere a conjunto de medidas de orden técnico, educativo y psicólogo que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas.

Se deben establecer técnicas y procedimientos que buscan prevenir riesgos que se puedan ocasionar en el desarrollo de actividades.

Según Chiavenato (2009) resalta:

Calidad de vida en el trabajo, implica aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, sobre todo agregar valor a la organización. (p. 492)

La organización dentro de su planificación debe contemplar la inversión en mejorar la calidad de vida en el trabajo de sus colaboradores, en aras de obtener una mayor productividad.

### **Gestión por Procesos**

RENIEC (2015) como normativa interna tiene la Directiva-366-GCI que lleva como título: “*Gestión por Procesos del RENIEC*”, teniendo como objetivos: Establecer lineamientos que permitan la adopción de la Gestión por Procesos en las áreas del Registro de Identificación y Estado Civil – RENIEC en el marco de lo dispuesto en el Sistema Administrativo de modernización de la Gestión Pública; la Directiva es administrada por la Gerencia de Calidad e Innovación, es de aplicación obligatoria para todas las áreas del RENIEC que, de acuerdo a su competencia funcional adopten la Gestión por Procesos; la metodología es documentar sus procesos institucionales tipificados en los lineamientos para la formulación de los documentos normativos. En este documento de gestión se arribó a la conclusión: Que, la gestión por procesos deberá ser compatible con los sistemas de gestión ISO para el establecimiento y logro de los objetivos generales de la institución y alcanzar la satisfacción del cliente – ciudadano.

La Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), a través de sus “*Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*”, tiene como objetivo: Orientar a las entidades de la administración pública para el cumplimiento de lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que establece la adopción de manera paulatina de la gestión por procesos; estos lineamientos tienen la finalidad de mejorar los procesos de las entidades de la administración pública para que brinden bienes y servicios de calidad que impacten positivamente en el bienestar de los ciudadanos.

En este documento se arriba a las conclusiones de implementar la gestión de procesos orientada a resultados en las entidades de la administración pública, asimismo la identificación, sistematización y mejora de los procesos serán claves

para elevar las capacidades de gestión, optimizar el uso de los recursos públicos para lograr resultados fortaleciendo el rol del Estado y de los organismos que lo integran.

Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado – Ley N° 27658 (2002), a través de esta ley se declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano; tiene como objetivo: Establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado, en todas sus instituciones e instancias de la Administración Pública a nivel nacional.

En este documento se arriba a las conclusiones: El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado: al servicio de la ciudadanía, con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente en su gestión, con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados, fiscalmente equilibrado.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (2012), a través de esta política describe el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, está dirigida a todas las entidades públicas del Poder Ejecutivo nacional, Organismos Autónomos, así como a los Gobiernos Regionales y Locales, sin afectar las autonomías que les confiere la ley, entidades todas que están llamadas a formular planes y emprender acciones de modernización de su gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio de los ciudadanos.; tiene como objetivo: Orientar, articular e impulsar en todas las

entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

En este documento se arriba a las conclusiones: se establecen 5 pilares elaborados sobre la base de los componentes del modelo antes descrito y complementados por 3 ejes transversales que son: i) las políticas públicas nacionales y el planeamiento, ii) el presupuesto para resultados, iii) la gestión por procesos y la organización institucional, iv) el servicio civil meritocrático y v) el seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento. Como se menciona, estos pilares deben ser apoyados por tres ejes transversales: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel); siendo animados por un proceso explícito de gestión del cambio.

Bravo (2013), define a la gestión de procesos como:

Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.  
(p. 31)

En conclusión, de acuerdo a la conceptualización dada por el autor, se puede definir a la “Gestión por procesos” como identificar, diseñar, implementar, controlar, medir, analizar y mejorar todo el sistema para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de la organización, cabe mencionar que dentro de todo el sistema están inmersos los facilitadores como especialistas que dan a conocer los lineamientos para control eficaz de los procesos.

Agudelo (2012, p. 23) menciona que:

La gestión por procesos o Gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar, también denominado Circulo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente.

Hoy las organizaciones que gestionan bajo un enfoque por procesos, utilizan en su metodología el ciclo de Deming conocido como el PHVA, que les permite trabajar en sus diferentes niveles de procesos con calidad, asimismo permite autoevaluarse y retroalimentar los procesos con constante mejora continua.

Según Agudelo (2012) menciona los siguientes procesos:

Identificación y diseño de procesos, Si nos referimos al enfoque sistémico, se puede inferir que un proceso en sí es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas; quiere decir que esto que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito. (p. 30)

Es importante que, en la gestión por procesos, la identificación y el diseño de los procesos tengan la interacción con todos los demás elementos que permitan la optimización de las actividades y lograr los objetivos para el cual se implementan los procesos.

Según Agudelo (2012):

Documentación de los procesos, la documentación es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie o se pierda. Muchas organizaciones han desarrollado conocimiento propio, a través de personas que se han desempeñado

con mucha eficiencia y creatividad, pero el día que ellas parten se llevan todo el conocimiento, y se debe empezar de nuevo. (p. 34)

Documentar es definir las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad, pero en un sentido más amplio. Cualquier sistema implantado en la organización debe documentarse, particularmente cuando requiere que esas actividades se repitan de la mejor manera, sirve especialmente para las actividades de entrenamiento, elemento importante en la gerencia del día a día. (p. 35).

Según Pérez (2013) define: “Que la gestión por procesos es una eficaz herramienta en tiempos de incertidumbre. Sin duda lo que es ya aplicando sus principios podemos transformar la empresa haciéndola más innovadora y competitiva” (p. 19)

Para el autor, la gestión por procesos contribuye a la organización para que esta se desarrolle de manera eficaz, aportando a una innovación constante.

Asimismo Pérez (2013), considera: Proceso, Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. (p.49),

Pérez (2013), considera:

Límites: No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, a que varían mucho del tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo.

Elementos: Todo proceso tiene tres elementos:

Un Input: entrada principal, productos con características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido.

La Secuencia de Actividades: Propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.

Un Output: (Salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importes, vencimientos, etc. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente interno o externo, el output final de procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente. (p. 52-53)

Pérez (2013), define:

La gestión por procesos es concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, cada persona que interviene en él lo hace teniendo como referencia el resultado final de la operación; realiza su aportación sin perder de vista el resultado esperado que es la satisfacción del cliente y de la empresa. (p. 37)

La Secretaria de Gestión Pública de la PCM a través de sus Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (2013) definen a la gestión por procesos:

Como una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano. La identificación, sistematización y mejora de los procesos serán claves para elevar las capacidades de gestión, optimizar el uso de los recursos públicos para lograr resultados fortaleciendo el rol del Estado y de los organismos que lo integran. (p.2)

### **Dimensiones de la variable: Gestión por procesos**

#### **Dimensión 1: Integración de la Gestión por Procesos en la Organización**

Según Bravo (2013), define:

Objetivo de esta fase es integrar la gestión de procesos en la organización, primero para conocerla, luego para relacionarla con otros importantes conceptos de gestión y finalmente para incorporarla en la organización mediante el trabajo en cinco ámbitos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. (p. 29)

Según Bravo (2013), sostiene:

Conocer la Gestión por procesos, el objetivo de esta práctica, es aportar las definiciones y conocimientos más relevantes de la gestión de procesos y así facilitar la incorporación de las demás prácticas. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad de las organizaciones. La productividad incluye eficiencia y eficacia. Eficiencia para optimizar el uso de los recursos (hacer más con menos). Eficacia para lograr los objetivos hacia el exterior de la organización: cumplir con las necesidades de los clientes para agregarles valor y satisfacer restricciones de los demás grupos de interés. (p. 31)

Según Bravo (2013), define al proceso como: “Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, es una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructuras y recursos que trascienden a las áreas”. (p. 33)

En ese sentido se puede comentar que, un proceso viene hacer una competencia de la organización que le agrega valor al cliente y que, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, las mismas que trasciende a las áreas, se refiere a una secuencia de principio a fin del proceso.

Según Bravo (2013) se debe tener en cuenta la visión de procesos:

(...) la visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio. Más allá de un

conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos. (p. 34)

Por lo tanto, implica que al tener una visión de procesos los colaboradores de la organización podrán entender la interacción de los procesos internos con aquellos de interés externos.

Bravo (2013, p. 56) nos menciona que se debe alinear a otros conceptos: "... alinear la gestión de procesos con otros conceptos centrales de la gestión de organizaciones, directamente relacionados: visión sistemática, responsabilidad social, participación de las personas, estrategia, productividad y orientación al cliente".

De la conceptualización, se puede determinar que la visión sistemática nos ayuda a entender porque hemos organizado el mundo tal como lo conocemos, a pensar en integralidades y volver a unir las partes de los rompecabezas que hemos creado desde el mecanismo. Es la base principal de la gestión de procesos, yendo a los fundamentos que aporta la visión sistemática, una organización es un sistema social, con identidad y propósito, sus integrantes colaboran para desarrollarla, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades individuales.

Bravo (2013) describe que la responsabilidad social la entendemos por comportamiento ético:

(...) tiene su base en conceptos simples y profundos a la vez: la humanidad, la solidaridad y por qué no decirlo, la inteligencia y el sentido común. No es incompatible con el éxito económico, es más, ambos convergen en el mediano y largo plazo (cada vez con más frecuencia también en el corto plazo, gracias a la mayor rapidez de la información). (p. 64)

Bravo (2013) describe Incorporar en la Organización:

(...) el objetivo de esta práctica es integrar en forma permanente la gestión de procesos en la organización, para lograrlo, usamos el modelo integral del cambio, el cual consta de cinco elementos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología que deben desarrollarse en forma paralela y armónica. Es una totalidad. También se le llama instalar las prácticas de procesos. (p. 83)

## **Dimensión 2: Representación visual de los procesos**

Según Bravo (2013, p. 109) Define que el:

El objetivo de esta fase es el modelamiento visual de los procesos, donde tres modelos representan todo el hacer repetitivo de la organización, son-. Mapa de procesos, flujogramas de información, y lista de tareas. Esta fase consta de dos prácticas: Diseñar el mapa de procesos y modelar procesos.

Asimismo, el mismo autor dentro de esta dimensión destaca las siguientes prácticas:

Según Bravo (2013, p. 110), en esta dimensión se considera:

El modelamiento visual de los procesos “surge de los avances de la teoría de modelos donde se busca la participación de todos en la organización. Es vital, porque ya pasaron los tiempos cuando los modelos sólo eran entendidos por especialistas”.

En ese sentido, lograr la representación visual de los procesos permite tomar consciencia de lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Para Bravo (2013)

Diseñar el mapa de procesos, el objetivo de esta práctica es lograr un modelo donde se pueda identificar a todos los procesos de la organización, el cual se complementa con modelos de nivel II para procesos complejos. El mapa de procesos permite reconocer la

totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. (p. 125)

En conclusión y para propósito de este trabajo el autor define el Mapa de Procesos como una representación gráfica que muestra la interrelación de los procesos y la forma consecutiva como cada uno de ellos aporta desde la entrada a transformar y entregar una salida acorde a las necesidades del cliente.

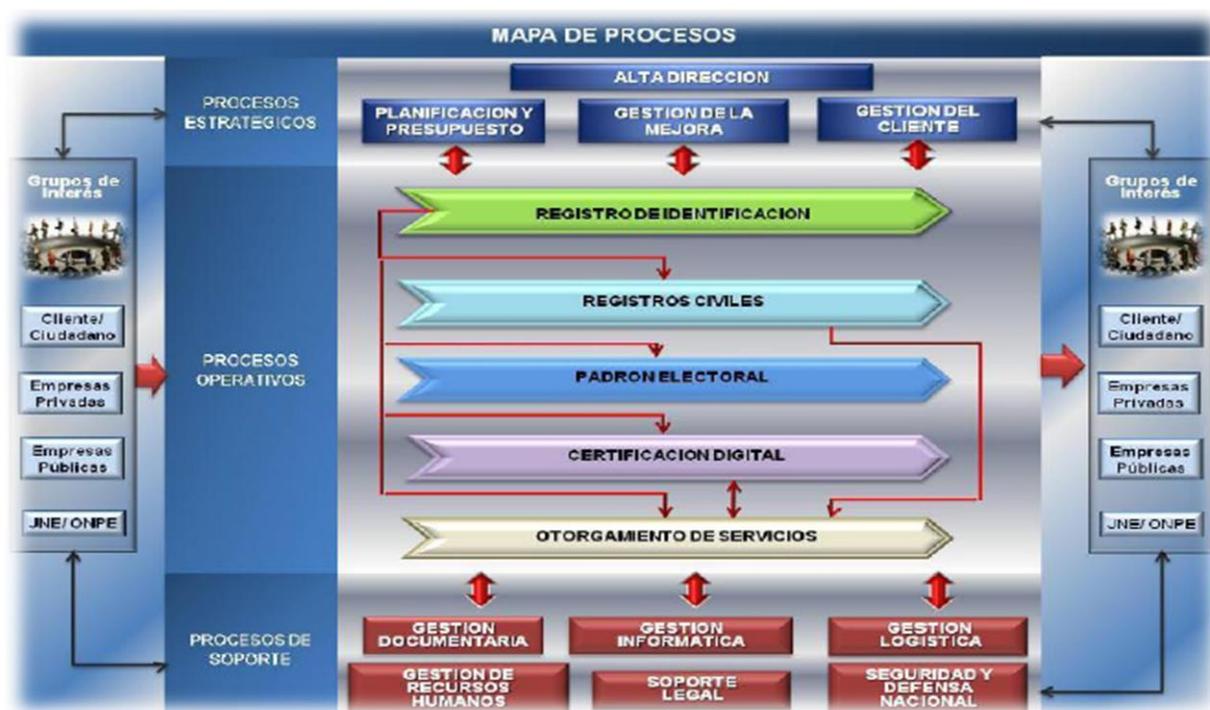


Figura 5. Mapa de Procesos del RENIEC

Fuente: RENIEC

Este instrumento dispone de tres grupos de procesos: Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

Según el Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, a través de su Secretaria de Gestión Pública (2014, p. 6) detalla las características de cada tipo de proceso:

Procesos operativos o misionales, son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también Proceso de Realización, Clave o Core Business.

Procesos estratégicos; son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.

Proceso de apoyo o soporte; se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales.



Figura 4. Tipos de proceso

Fuente: Elaboración propia

Según Bravo (2013) Modelar procesos “Es lograr la representación visual mediante flujogramas de información y lista de tareas. Así se pueden gestionar y se capitaliza el conocimiento de la organización”. (p. 143)

### Dimensión 3: Gestión estratégica de los procesos

Según Bravo (2013), define que el:

... el objetivo de esta fase es armonizar las prioridades de procesos con la estrategia de la organización, labor que también alcanza a la definición de indicadores y la gestión de riesgos. Siendo la gestión de procesos una gran palanca para el cambio, esta debe estar enraizada en lo importante para la organización, reflejado en su plan estratégico. (p. 171)

Asimismo, Bravo (2013), destaca la práctica priorizar la cual se detalla:

**Priorizar:** El objetivo de esta práctica es priorizar procesos según criterios y objetivos identificados desde la estrategia de la organización. Es una sola priorización que servirá para el cambio, para los indicadores, la auditoría, la gestión de riesgos y otros usos estratégicos.

**Identificar factores de decisión:** En la gestión estratégica de procesos se comienza por extraer criterios objetivos desde la estrategia de la organización y en particular desde los objetivos estratégicos, validándolos en un equipo de trabajo con la dirección de la organización.

**Priorizar los procesos:** Ahora el objetivo es seleccionar un pequeño grupo de procesos con el cual trabajar en su optimización. Esta selección surge al asignar una nota a cada proceso por cada factor de decisión.

**Seleccionar procesos críticos:** Va a depender del recurso tiempo de analistas y dueños de procesos, por ejemplo, elegir el número de procesos que se pueden trabajar en un mes/analistas para completar un ciclo de desarrollo en ese periodo.

**Decidir cursos de acción:** Una vez priorizados los procesos individuales o grupos de procesos, se puede decidir el camino a seguir con los procesos seleccionados. (p. 175-178)

Bravo (2013), destaca la práctica evaluar procesos la cual se detalla:

**Evaluar procesos:** El objetivo de la práctica es evaluar los procesos de apoyo priorizados, para establecer la brecha de la variable crítica, entre la situación actual y la deseada, para luego decidir el camino más deseado de optimización. Los procesados del negocio pasan por derecho propio, lo cual por supuesto, debería hacerse en forma programada. (p. 179)

Se concuerda con el autor, que el evaluar procesos es una mirada profunda e indispensable a los procesos que permitirán tomar decisiones respecto al tipo de optimización u otros caminos.

Bravo (2013) destaca la práctica evaluar procesos la cual se detalla: “Situación actual del proceso: El objetivo es ubicar el proceso en su contexto y describirlo. Considera tres grandes partes: Descripción general del proceso, modelo integral del cambio y la voz del cliente”. (p. 179)

Se concuerda con el autor, que al ubicar la situación actual de los procesos es tener la descripción general del proceso, que permita diagnosticar y tener una visión amplia del proceso, que determinara el impacto en su ejecución.

Bravo (2013) destaca la práctica definir los indicadores la cual se detalla:

Definir indicadores: El objetivo de esta práctica es definir el conjunto de indicadores para controlar y optimizar los procesos. Surgen principalmente del alineamiento con la estrategia de la organización, donde en primer lugar se sitúan las mediciones de satisfacciones de clientes y luego las de eficiencia operacional.

De la versión vertida, se menciona que los indicadores y mediciones siempre acompañan a la gestión de procesos, en ese sentido es tan valiosa la información que proporcionan los indicadores oportunos, que permitan tener una percepción inmediata y real de lo que sucede.

Identificar y gestionar indicadores: Podemos identificar tres tipos de indicadores asociados a los procesos: El juego de indicadores que se obtiene como una totalidad desde la estrategia de la organización, indicadores propios del proceso, e indicadores individuales.

Clave acerca de los indicadores y sus mediciones: Definir indicadores y realizar mediciones es uno de los temas más complejos y al mismo tiempo necesario. ¿Qué se mide?, ¿Para qué se mide?, ¿Cuánto medir? Lo mínimo necesario, porque debemos asegurarnos de la validez de la información y que se gestionen adecuadamente.

Indicadores orientados a la finalidad: Cuando nos referimos a un proceso, generalmente estamos pensando en transacciones. Lo central es medir el desempeño del proceso según el valor agregado a los clientes (eficiencia) y la forma de lograrlo (eficacia), desde donde surgen las variables críticas del proceso

Indicadores de desempeño del proceso: Los indicadores de desempeño son mediciones de eficiencia, tal como el tiempo del ciclo de la transacción, y de eficacia, por ejemplo, el nivel de satisfacción del cliente. Son principalmente mediciones de efectividad. (p. 195-201)

Bravo (2013, p. 206) destaca la práctica gestiona riesgos la cual se detalla: “Gestionar riesgos, el objetivo de la gestión de riesgos es aumentar la seguridad de los procesos, minimizando los riesgos para cumplir mejor con la misión institucional. Se relaciona directamente con la definición de indicadores.

La gestión de riesgos se nutre del modelamiento visual, de la priorización y evaluación de los procesos lograda en las prácticas anteriores. La gestión de riesgo está más allá de la auditoría financiera, de informática y de las auditorías operacionales que se centran más bien en funciones para evaluar su eficiencia y eficacia.

#### **Dimensión 4: Optimización de procesos**

Según Bravo (2013, p. 227), define que la optimización de procesos: “El objetivo de esta fase es diseñar, realizar y formalizar el cambio necesario en los procesos, culminando en que efectivamente arraigue la nueva forma de hacer las cosas”.

Según Bravo (2013, p. 227), considera que la optimización de procesos consta de 04 fases:

Mejorar procesos: Se trata de realizar un cambio acotado para superar una brecha más bien pequeña en la variable crítica planteada durante la evaluación del proceso. Se emplean variadas técnicas.

Rediseñar procesos: Para superar una gran brecha en la variable crítica del proceso aplicando métodos de la gestión de proyectos, porque lo más probable es que el cambio sea mayor.

Elaborar el procedimiento: Se detalla las contingencias, tecnologías de apoyo, cumplimiento normativo, indicadores, riesgos operacionales, puntos de control y registros, entre otras definiciones a convenir.

Implantar el procedimiento: Para que sea efectivamente lo que se hace en la organización.

### **Dimensión 5: Excelencia operacional**

Según Bravo (2013, p. 277), define que el:

El objetivo de esta fase es lograr la excelencia operacional. Ha sucedido lo importante; el cambio en el proceso está bien instaurado. Lo que se viene a continuación son las acciones a realizar durante la vida útil del nuevo diseño del proceso, reflejado en sus prácticas.

Trabajar profesionalmente: Es lograr trabajar profesionalmente mediante dos tipos de acciones: de contexto, de responsabilidad de la dirección de la organización, y personales, de responsabilidad del trabajador.

Controlar: Es asegurarse que el rendimiento del proceso se mantenga dentro de los estándares de cumplimiento. Se relaciona directamente con la gestión de indicadores y con la mejora continua.

Realizar mejora continua: Son las acciones de perfeccionamiento del proceso que se realizan durante su vida útil, dirigidas por el dueño del proceso y coordinadas por un área de mejora continua.

Gestionar el cambio: El objetivo de esta práctica es lograr que las cosas sucedan, evitando los impactos negativos internos o externos.

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.41 Problema general**

¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?

## **1.4.2 Problemas específicos**

### **Problema específico 1**

¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?

### **Problema específico 2**

¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden en la representación visual gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?

### **Problema específico 3**

¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden en la gestión estratégica de procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?

### **Problema específico 4**

¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden en la optimización de los procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?

### **Problema específico 5**

¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden en la excelencia operacional de los procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?

## **1.5 Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

Esta investigación pretende de alguna manera ser una herramienta teórica para hacer que la administración pública del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil tome conciencia de la importancia de trabajar bajo un enfoque por procesos que permita realizar una adecuada y pertinente gestión en el diseño y ejecución de procesos, para llegar a obtener a todos los ciudadanos identificados.

Los conceptos y fundamentos teóricos enriquecerán el algoritmo observacional, en busca de solución al problema de identificación de los procesos que requieran una mejora continua.

Las teorías y conceptos del estudio buscan saber sobre la influencia de la gestión administrativa y la gestión del talento humano sobre la gestión por procesos.

Con la gestión de procesos se busca hacer de la organización más eficiente, identificando cuales son esos factores predominantes en la gestión administrativa y gestión del talento humano para una operatividad óptima, dentro de sus procesos claves que tiene identificado la institución.

### **Justificación práctica**

Esta investigación pretende demostrar que, desde el campo de la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen para trabajar bajo un enfoque de gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil para dar soluciones concretas al problema de la identificación, aplicando nuevos procesos que busquen priorizar la atención de los más vulnerables y en situación de riesgo social, posibilitando el acceso en igualdad de oportunidades a sus derechos y servicios que brinda el Estado.

Los líderes de la gestión administrativa y del talento humano deben demostrar que tienen los suficientes conocimientos para llevar a costas una entidad pública y lograr que la gestión por procesos este enfocado al logro de sus metas con el apoyo de la identificación y optimización de los procesos, cumplir los objetivos trazados y por ende la imagen de la institución del RENIEC será bien vista por los usuarios que realizan diferentes tramites en la institución.

### **Justificación metodológica**

El cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación, se logrará acudiendo a la utilización de las técnicas de investigación que más se ajusten al tema sujeto de análisis, como son las encuestas a través del

cuestionario de escala tipo Likert a servidores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima, el manejo de estadísticas que permita cuantificar la labor administrativa, la gestión del talento humano y la gestión por procesos ayudarán, sin duda alguna, a describir los problemas presentados y lo más importante que permitirá dar una alternativa de solución probable, y de la misma forma facilitará expresar los resultados de la investigación.

El proceso metodológico utilizado en la presente investigación permite conocer la relación que existe entre la gestión administrativa y la gestión del talento humano con la gestión por procesos, servirá para que otros utilicen en sus investigaciones, permitiendo generalizarlos.

### **Justificación epistemológica**

Esta investigación busca la respuesta de si existe una influencia entre la gestión administrativa y la gestión del talento humano en el logro de una óptima aplicación de la gestión por procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, y para ello se busca conocimientos y definiciones acerca de las variables y por ende nos ayudara a generar nuevos conocimientos para futuras investigaciones y así se logre concretar dar alcances acerca del problema.

En ese sentido, esta justificación epistemológica se fundamenta en los supuestos ontológicos, en la naturaleza del estudio de investigación de la realidad, alineado al paradigma positivista, porque la realidad es objetiva, respecto a las variables de investigación realizadas, por lo que en esta investigación se ha medido cada proceso administrativo valorando las decisiones optadas por los líderes.

Asimismo, como parte del supuesto epistemológico se ha pretendido separar el objeto de estudio, como condición necesaria de alcanzar un conocimiento objetivo, conocimiento de la realidad de lo que se busca como investigador. Por otra parte dentro del supuesto axiológico, los valores en la

investigación han jugado un papel trascendental, en pos de desprendernos de llevar la investigación a una realidad no objetiva.

Esta investigación, pretende obtener información respecto a las variables de estudio para analizar si la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la gestión por procesos, si esta combinación de gestión y recursos humanos logran optimizar los procesos, potenciándolos en el logro de resultados de una atención de calidad a los clientes, para el caso de este estudio, de los ciudadanos que recurren al RENIEC a solicitar un trámite de su conveniencia.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis General**

La gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

### **1.6.2 Hipótesis Específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

La gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden positivamente en integración de la gestión por procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

#### **Hipótesis específica 2**

La gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden positivamente en la representación visual gestión por procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

#### **Hipótesis específica 3**

La gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden positivamente en la gestión estratégica de procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

**Hipótesis específica 4**

La gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden positivamente en la optimización de los procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

**Hipótesis específica 5**

La gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden positivamente en la excelencia operacional de los procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

**1.7 Objetivos****1.7.1 Objetivo General**

Demostrar cómo inciden la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

**1.7.2 Objetivos Específicos****Objetivo específico 1**

Demostrar cómo inciden la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la integración de la gestión por procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

**Objetivo específico 2**

Demostrar cómo inciden la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la representación visual de la gestión por procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

**Objetivo específico 3**

Demostrar cómo inciden la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la gestión estratégica de los procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

**Objetivo específico 4**

Demostrar cómo influyen la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la optimización de los procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

**Objetivo específico 5**

Demostrar cómo inciden la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la excelencia operacional de los procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

## **II. Método**

## 2.1 Diseño de Investigación

Según Sánchez y Reyes (2015, p. 91) sostiene: “El diseño de la investigación, es una estructura esquematizada que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio. El objetivo de cualquier diseño es imponer restricciones controladas a las observaciones de los fenómenos”.

El diseño de la investigación utilizado es no experimental, de corte transversal puesto que no existió manipulación de variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural. En virtud a ello se tiene los siguientes conceptos del diseño no experimental.

Según Carrasco (2015, p. 71) sostiene: “Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de la ocurrencia”.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 149) sostienen: “Son estudios que se realizan sin la manipulación de liberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Asimismo, los diseños no experimentales se presentan en dos formas generales: diseños transeccionales o transversales y diseños longitudinales.

Por tanto, el diseño de esta investigación es transversal, según Carrasco (2015, p. 72) afirma: “Que este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo”.

Asimismo; Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 151) el diseño transversal, “son investigaciones que recopilan datos en un momento único”.

### **Tipo de estudio**

El tipo de estudio es básica sustantiva, para (Carrasco, 2015, p. 43) referida a los tipos de investigación afirma que:

La investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos.

La presente investigación es de tipo básica, porque busca profundizar los conocimientos existentes sobre: gestión administrativa, gestión del talento humano y gestión por procesos.

Es sustantivo, según (Carrasco, 2015, p. 44) sostiene:

La investigación sustantiva es aquella que se orienta a resolver problemas fácticos, su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean, en un determinado fragmento de la realidad y el conocimiento, con el objeto de contribuir en la estructuración de las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicada. El ámbito donde se desarrolla la investigación sustantiva es la realidad social y natural.

Además, de acuerdo a (Mejía, 2011, p. 66)

La investigación explicativa o causal tiene como objetivo principal es la verificación de hipótesis causales o explicativas; el descubrimiento de nuevas leyes científico-sociales. Trabajan con hipótesis causales, es decir que explican las causas de los hechos, fenómenos, eventos y procesos naturales o sociales.

En este sentido, el presente estudio de investigación está relacionada con la determinación de las causas (investigación ex post facto), mediante la

prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

### **Enfoque de investigación**

El enfoque de este estudio de investigación es cuantitativa, tal como lo manifiesta Hernández, Fernández y Baptista (2010): “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Asimismo, Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2011, p. 66) manifiesta dentro del enfoque de la investigación que la investigación cuantitativa:

Utiliza la recolección de datos y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente, además confía en la medición de las variables e instrumentos de investigación, con el uso de la estadística descriptiva e inferencial, en tratamiento estadístico y la prueba de hipótesis; la formulación de hipótesis estadísticas, el diseño formalizado de los tipos de investigación; el muestreo, etc.

### **2.2 Variables, operacionalización**

Según Carrasco (2015, p. 219) define:

Las variables pueden definirse como aspectos de los problemas de investigación que expresan un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de las unidades de análisis, tales como individuos, grupos sociales, hechos procesos y fenómenos sociales y naturales.

Para nuestro estudio de investigación se establecen las siguientes variables:

**Variable 1: Gestión administrativa**

Para Scanlan (2000) conceptualiza a la gestión administrativa como: “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias” (p. 12).

**Variable 2: Gestión del talento humano**

De acuerdo a Chiavenato (2009) define a la gestión del talento humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

**Variable 3: Gestión por procesos**

Según Bravo (2013, p. 31) define a la gestión por procesos:

Como una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

**Definición operacional de variables:**

Para este estudio desde el análisis del marco teórico se establecen las siguientes estructuras de análisis, que permiten profundizar y ampliar el estudio de investigación, así tenemos como estudio la variable gestión administrativa, gestión del talento humano y gestión por procesos:

**Variable1: gestión administrativa**

Se refiere a la gestión administrativa que se aplica en el RENIEC.

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable gestión administrativa*

| Dimensiones  | Indicadores                     | Ítem     | Escala de medición  | Niveles o rangos   |
|--------------|---------------------------------|----------|---|--|
| Planeación   | Propósito                       | 1 al 5   | Ordinal   |  |
|              | Objetivos                       |          |   |  |
|              | Estrategias                     |          |   |  |
|              | Programa                        |          |   |  |
| Organización | Presupuesto                     | 6 al 10  |   | Pésimo (18 - 43)<br>Regular (44 - 70)<br>Bueno (71 - 96) |
|              | Formal                          |          |   |  |
|              | Informal                        |          |   |  |
| Dirección    | Motivación                      | 11 al 13 |   |  |
|              | Liderazgo                       |          |   |  |
| Control      | Productividad                   | 14 al 19 | Nunca = 1<br>Casi nunca = 2<br>A veces = 3<br>Casi siempre = 4<br>Siempre = 5 |  |
|              | Administración de operaciones   |          |   |  |
|              | Administración de calidad total |          |   |  |

**Variable 2: gestión del talento humano**

Se refiere a la gestión del talento humano con el que cuenta el RENIEC.

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable gestión del talento humano*

| Dimensiones                | Indicadores                 | Ítem     | Escala de medición              | Niveles o rangos   |
|----------------------------|-----------------------------|----------|---------------------------------|--------------------|
| Incorporar a las personas  | Reclutamiento de personal   | 1 al 4   | Ordinal                         |                    |
|                            | Selección de personal       |          |                                 |                    |
| Colocación de personas     | Orientación de las personas | 5 al 10  |                                 | Pésimo (27 - 64)   |
|                            | Diseño del puesto           |          |                                 |                    |
|                            | Evaluación del desempeño    |          |                                 |                    |
| Recompensar a las personas | Remuneración                | 11 al 16 |                                 | Regular (65 - 103) |
|                            | Incentivos                  |          |                                 |                    |
| Desarrollo de personas     | Prestaciones y servicios    | 17 al 20 |                                 | Bueno (104 - 141)  |
|                            | Capacitación                |          |                                 |                    |
| Retener a las personas     | Conocimientos               | 21 al 28 | Casi siempre = 4<br>Siempre = 5 |                    |
|                            | Relaciones                  |          |                                 |                    |
|                            | Higiene                     |          |                                 |                    |
|                            | Salud                       |          |                                 |                    |
|                            | Calidad de Vida             |          |                                 |                    |

### Variable 3: Gestión de procesos

Tabla 3

*Operacionalización de la variable gestión de procesos*

| Dimensiones  | Indicadores  | Ítem     | Escala de medición  | Niveles o rangos  |
|--|--|----------|---|---|
| Integración de la Gestión de procesos en la Organización | Conocer a la Gestión de Procesos                               | 1 al 6   | Ordinal   |   |
|  | Alinear la Gestión por Procesos con otros conceptos de gestión |          |   |   |
| Representación visual de procesos                        | Incorporado la Gestión por Procesos                            | 7 al 10  |   |   |
|  | Diseñar el mapa de procesos                                    |          |   |   |
| Gestión estratégica de procesos                          | Modelo de los procesos   | 11 al 19 | Nunca = 1<br>Casi nunca = 2<br>A veces = 3<br>Casi siempre = 4<br>Siempre = 5 | Pésimo (31 - 74)<br>Regular (75 - 117)<br>Bueno (118 - 161) |
|  | Priorizar los procesos   |          |   |   |
|  | Evaluar los procesos   |          |   |   |
|  | Definir los indicadores  |          |   |   |
| Optimización de procesos                                 | Gestionar los riesgos  | 20 al 27 |   |   |
|  | Mejora de procesos   |          |   |   |
|  | Rediseñar procesos   |          |   |   |
| Excelencia operacional                                   | Elaborar el procedimiento                                      | 28 al 32 |   |   |
|  | Implantar el procedimiento                                     |          |   |   |
|  | Controlar los procesos   |          |   |   |
|  | Mejora continua de la excelencia operacional                   |          |   |   |

### 2.3 Población y muestra

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 174) sostiene que la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan en determinadas especificaciones”. Además, está vendría a ser un conjunto finito de datos grandes que tienen las mismas características. La presente investigación se realizó en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC ubicado en Jr. Cusco 653 - Cercado de Lima, cuya población es de 570 servidores.

### Muestra

El tipo de muestra que se utilizará es la probabilística, en la medida en que esta constituye un segmento de la población en el que todos los elementos poseen la misma posibilidad de ser elegidos. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 176).

El tamaño muestral ha sido fijado con un margen de error de 0.05% y un nivel de confianza del 95%. Utilizando la fórmula de Fisher nos proponemos encontrar la muestra bajo el siguiente procedimiento: Fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = Número determinado, según tabla de áreas, bajo la curva normal tipificada de 0 a Z, que representa el límite de confianza requerido para garantizar los resultados. Para nuestro ejemplo el valor es 1,96

p = probabilidad de acierto, en nuestro ejemplo el valor será 0,5 el 50%.

q = probabilidad de no acierto, en el ejemplo el valor será 0,5 el 50%

E = error máximo permitido, que será del 5% e igual a 0.05 el 5%

**Remplazando los valores:**

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 570}{(0,05)^2 (572) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{550,31}{1,43 + 0,96} = \frac{550,31}{2,39}$$

$$n = 230,28$$

$$n = 230$$

Por lo tanto, obtenemos que la muestra esté constituida por 230 servidores, del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil de la sede del Cercado de Lima Jr. Cusco 653.

#### **1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **Técnicas**

La técnica empleada para nuestra investigación fue la encuesta, de acuerdo a (Carrasco, 2015, p. 314) es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad y objetividad de los datos que con ella se obtiene. En este caso se trató de recolectar datos respecto a la forma de la gestión por procesos y la magnitud de la presencia de la misma.

##### **Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento a usarse fue el cuestionario, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 217), explica que “tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

Para ello se trabajó con un cuestionario en base a 79 preguntas basadas en la escala de Likert, distribuidas por los indicadores de cada variable a investigar, el cual es de forma confidencial en el que el personal emite juicio que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan a la gestión administrativa, gestión del talento humano y a la gestión por procesos en el RENIEC. Además, el método de observación, mediante el cual se corroboró lo afirmado por el colaborador en la encuesta.

Sobre este tipo de método Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 174), sostienen “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. Para ambas variables se utilizará el siguiente formato:

|              |   |   |
|--------------|---|---|
| Nunca        | = | 1 |
| Casi nunca   | = | 2 |
| A veces      | = | 3 |
| Casi siempre | = | 4 |
| Siempre      | = | 5 |

### Validez y fiabilidad:

Para (Carrasco, 2015, p.335) “para la aplicación del instrumento de investigación, es recomendable verificar si son válidos y confiables para el propósito técnico y científico que persigue el investigador”.

### Proceso de validación

El proceso de validación se realizó mediante la opinión de juicio de 3 profesionales expertos, quienes respondieron al cuestionario de consulta que indaga sobre la validez del instrumento propuesto. Los profesionales son docentes universitarios e investigadores que cuentan con el grado de doctor, que fueron autorizados para realizar dicha acción. El proceso de validación dio como resultado, después de las respectivas correcciones de los tres revisores los calificativos de:

Tabla 4

#### Validez de instrumentos por Expertos

| Expertos Validadores                | Indicadores |            |           | Opinión de aplicabilidad |                               |              |
|-------------------------------------|-------------|------------|-----------|--------------------------|-------------------------------|--------------|
|                                     | Pertinencia | Relevancia | Claridad  | Aplicable                | Aplicable después de corregir | No aplicable |
|                                     | Si / No     | Si / No    | Si / No   |                          |                               |              |
| Dra. Doris Elida, Fuster Guillén    | Si          | Si         | Si        | X                        | -                             | -            |
| Dr. Luis Alberto, Núñez Lira        | Si          | Si         | Si        | X                        | -                             | -            |
| Dr. Jesús Emilio, Padilla Caballero | Si          | Si         | Si        | X                        | -                             | -            |
| <b>Resultado</b>                    | <b>Si</b>   | <b>Si</b>  | <b>Si</b> | <b>X</b>                 | <b>-</b>                      | <b>-</b>     |

Fuente: Datos obtenidos de los certificados de validez del instrumento

### Interpretación

El resultado de la validación, realiza por los los expertos validadores de la Universidad Cesar Vallejo conocedores de la Gestión Pública y del tema de la gestión por procesos quienes dan como opinión de aplicabilidad, al resultado final el valor de aplicable, por lo tanto; el instrumento esta bien estructurado con ítems válidos y es confiable para su aplicación.

### Confiabilidad del instrumento

Para establecer la confiabilidad de la prueba de cuestionario tipo Likert, se aplicó la prueba piloto al 10% de la muestra de 230 servidores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil de la sede Cercado de Lima, a través del coeficiente de Alfa de Cronbach con la ayuda del software estadístico SPSS V23.0.

Para Frías (2014, p. 2) la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. El método de consistencia interna basado en el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o una única dimensión teórica de un constructo latente. Cuando los datos tienen una estructura multidimensional el valor del alfa de Cronbach será bajo. Es decir, no se observa una consistencia en las puntuaciones que forman el constructo teórico que se desea medir.

En los casos de la medición de constructos en los que no existen respuestas correctas ni incorrectas, sino que cada sujeto marca el valor de la escala que mejor representa su respuesta, el Alfa de Cronbach es una variante que permite estimar la confiabilidad de consistencia interna en estos casos. La fórmula es como sigue:

$$r_{tt} = \frac{n}{n-1} * \frac{S_t^2 - \sum s_t^2}{S^2}$$

Donde:

$r_{tt}$  = coeficiente de confiabilidad

n = número de ítems

$S_t^2 = \text{varianza total de la prueba}$

$\sum s_i^2$  es la suma de las varianzas individuales de los ítems.

Tabla 5

*Interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad de un instrumento*

| Rangos      | Magnitud |
|-------------|----------|
| 0,81 a 1,00 | Muy Alta |
| 0,61 a 0,80 | Alta     |
| 0,41 a 0,60 | Moderada |
| 0,21 a 0,40 | Baja     |
| 0,01 a 0,20 | Muy Baja |

Fuente: Ruiz Bolívar (2002) y Pallella y Martins (2003)

### Confiabilidad de las variable 1: Gestión administrativa

Tabla 6

*Resumen del procesamiento de los casos*

|       |                          | N         | %            |
|-------|--------------------------|-----------|--------------|
| Casos | Válidos                  | 23        | 100,0        |
|       | Excluidos <sup>(a)</sup> | 0         | 0,0          |
|       | <b>Total</b>             | <b>23</b> | <b>100,0</b> |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 7

*Estadísticos de fiabilidad: Gestión administrativa*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,918            | 19             |

Interpretación: Luego de haber realizado el análisis del alfa de Cronbach de la variable 1 gestión administrativa se obtuvo el siguiente resultado a través del análisis de los 19 elementos obteniendo un 0,918 o 91.8% de fiabilidad del instrumento de recolección de datos y denominándolo de acuerdo al rango con una magnitud alta de fiabilidad, como así lo indica la siguiente tabla resultado del estadístico del SPSS 23.0.

### Confiabilidad de las dimensiones de la Gestión administrativa:

Tabla 8

*Análisis de fiabilidad de la Gestión administrativa y sus dimensiones*

| Variable /Dimensión           | Fiabilidad   |
|-------------------------------|--------------|
| <b>Gestión administrativa</b> | <b>0,918</b> |
| Planeación                    | 0,836        |
| Organización                  | 0,729        |
| Dirección                     | 0,726        |
| Control                       | 0,920        |

### Confiabilidad de las variable 2: Gestión talento humano

Tabla 9

*Resumen del procesamiento de los caso*

|       |                          | N         | %            |
|-------|--------------------------|-----------|--------------|
| Casos | Válidos                  | 23        | 100,0        |
|       | Excluidos <sup>(a)</sup> | 0         | 0,0          |
|       | <b>Total</b>             | <b>23</b> | <b>100,0</b> |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 10

*Estadísticos de fiabilidad: Gestión del talento humano*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,925            | 28             |

Interpretación: Luego de haber realizado el análisis del alfa de Cronbach de la variable 2 gestión del talento humano, se obtuvo el siguiente resultado a través del análisis de los 28 elementos obteniendo un 0,925 o 92.5% de fiabilidad del instrumento de recolección de datos y denominándolo de acuerdo al rango con una magnitud alta de fiabilidad, como así lo indica la siguiente tabla resultado del estadístico del SPSS 23.0.

### Confiabilidad de las dimensiones de la Gestión del talento humano

Tabla 11

*Análisis de fiabilidad de la Gestión del talento humano y sus dimensiones*

| Variable /Dimensión           | Fiabilidad   |
|-------------------------------|--------------|
| <b>Gestión Talento Humano</b> | <b>0,925</b> |
| Incorporación de personas     | 0,714        |
| Colocación de las personas    | 0,749        |
| Recompensar a las personas    | 0,828        |
| Desarrollar a las personas    | 0,720        |
| Retener a las personas        | 0,752        |

### Confiabilidad de las variables 3: Gestión por procesos

Tabla 12

*Resumen del procesamiento de los casos*

|       |                          | N         | %            |
|-------|--------------------------|-----------|--------------|
| Casos | Válidos                  | 23        | 100,0        |
|       | Excluidos <sup>(a)</sup> | 0         | 0,0          |
|       | <b>Total</b>             | <b>23</b> | <b>100,0</b> |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 13

*Estadísticos de fiabilidad: Gestión por procesos*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,921            | 32             |

Interpretación: Luego de haber realizado el análisis del alfa de Cronbach de la variable 3 gestión por procesos, se obtuvo el siguiente resultado a través del análisis de los 32 elementos obteniendo un 0,921 o 92.1% de fiabilidad del instrumento de recolección de datos y denominándolo de acuerdo al rango con una magnitud alta de fiabilidad, como así lo indica la siguiente tabla resultado del estadístico del SPSS 23.0.

## Confiabilidad de las dimensiones de la Gestión por procesos

Tabla 14

*Análisis de fiabilidad de la Gestión por procesos y sus dimensiones*

| <b>Variable /Dimensión</b>                               | <b>Fiabilidad</b> |
|--|-------------------|
| <b>Gestión por Procesos</b>                              | <b>0,921</b>      |
| Integración de la Gestión de procesos en la Organización | 0,765             |
| Representación Visual de los Procesos                    | 0,846             |
| Gestión Estratégica de Procesos                          | 0,832             |
| Optimización de Procesos                                 | 0,822             |
| Excelencia Operacional                                   | 0,627             |

## Validez de constructo primera variable

Tabla 15

### Comunalidades de la variable 1

| Comunalidades   |         |            |
|---|---------|------------|
|   | Inicial | Extracción |
| Respecto a la gestión administrativa la institución cumple con el propósito para cual fue creado.   | 1,000   | ,947       |
| Respecto a la gestión administrativa, la institución tiene bien establecido sus objetivos estratégicos.   | 1,000   | ,965       |
| La institución establece actividades para alcanzar los objetivos propuestos.  | 1,000   | ,988       |
| Respecto a la gestión administrativa, los programas que se han establecido son adecuados para el logro de los objetivos propuestos.                       | 1,000   | ,944       |
| El establecimiento de objetivos institucionales ayuda a la institución a dirigir con éxito los procesos institucionales.                                  | 1,000   | ,856       |
| Los objetivos institucionales permiten controlar las actividades relacionadas a la gestión por procesos   | 1,000   | ,915       |
| La organización en su estructura formal, busca mejorar sus servicios para satisfacer al usuario.  | 1,000   | ,881       |
| La organización en su estructura formal, establece la división racional del trabajo   | 1,000   | ,914       |
| La organización en sus actividades interpersonales, la actividad informal es tomada en cuenta.  | 1,000   | ,766       |
| En la organización emergen relaciones de amistad en sus grupos informales.  | 1,000   | ,734       |
| La aplicación de múltiples estrategias permite mejorar los procesos que implementa la institución   | 1,000   | ,880       |
| La gestión administrativa de la institución desarrolla actividades motivadoras a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.                  | 1,000   | ,725       |
| La gestión administrativa de la institución, a través de sus programas logra motivar a los usuarios para hacer uso de los servicios que brinda.           | 1,000   | ,915       |
| Considera que los líderes de la institución comunican la importancia del estilo de la gestión de la institución   | 1,000   | ,881       |
| Considera Ud. que los servidores del RENIEC ponen en práctica su liderazgo en el cumplimiento de sus funciones.   | 1,000   | ,946       |
| Considera Ud. que la gestión administrativa del RENIEC desarrolla actividades de control para evaluar y dar los correctivos necesarios de la institución. | 1,000   | ,947       |
| Considera Ud. que la administración de operaciones que realiza la alta dirección del RENIEC los resultados informa a todos los servidores.                | 1,000   | ,965       |
| Considera Ud. que la alta dirección del RENIEC desarrolla una administración de calidad en bien de los usuarios.  | 1,000   | ,988       |
| Considera Ud. que los controles aplicados en cada Procesos del RENIEC contribuyen a generar una atención con calidad                                      | 1,000   | ,944       |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

La comunalidad final indica la variabilidad de cada variable que es explicada por el conjunto de componentes principales retenidas por el modelo. Se puede observar que las variables quedan bien explicadas por el modelo por más de 90.0%. En la tabla contiene valores propios y las inercias explicadas por los ítems, iniciales en el primer bloque, después de la extracción en el segundo, y después de la rotación en el tercero.

Tabla 16

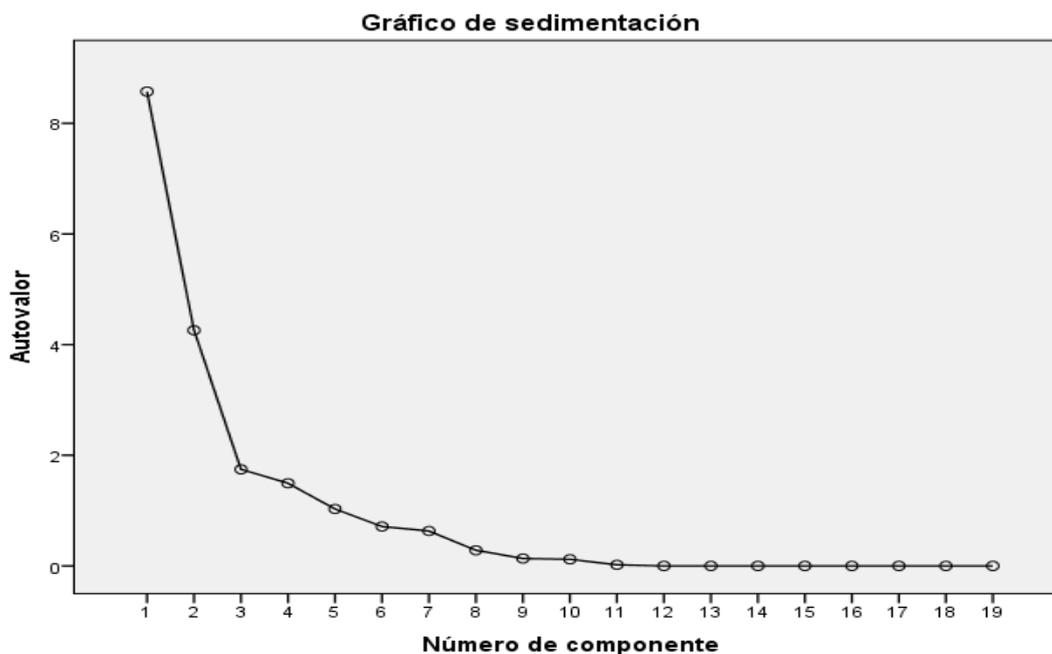
*Varianza total explicada de la variable 1*

| Comp<br>onente | Varianza total explicada |               |             |  |                  |                |  |                  |                |
|----------------|--------------------------|---------------|-------------|--|------------------|----------------|--|------------------|----------------|
|                | Autovalores iniciales    |               |             | Sumas de extracción de<br>cargas al cuadrado |                  |                | Sumas de rotación de cargas<br>al cuadrado |                  |                |
|                | Total                    | % de varianza | % acumulado | Total  | % de<br>varianza | %<br>acumulado | Total                                      | % de<br>varianza | %<br>acumulado |
| 1              | 8,574                    | 45,127        | 45,127      | 8,574  | 45,127           | 45,127         | 6,750                                      | 35,529           | 35,529         |
| 2              | 4,259                    | 22,415        | 67,542      | 4,259  | 22,415           | 67,542         | 3,113                                      | 16,382           | 51,911         |
| 3              | 1,746                    | 9,188         | 76,731      | 1,746  | 9,188            | 76,731         | 2,836                                      | 14,928           | 66,838         |
| 4              | 1,494                    | 7,861         | 84,592      | 1,494  | 7,861            | 84,592         | 2,666                                      | 14,029           | 80,868         |
| 5              | 1,029                    | 5,417         | 90,010      | 1,029  | 5,417            | 90,010         | 1,737                                      | 9,142            | 90,010         |
| 6              | ,713                     | 3,751         | 93,760      |  |                  |                |  |                  |                |
| 7              | ,631                     | 3,322         | 97,082      |  |                  |                |  |                  |                |
| 8              | ,282                     | 1,483         | 98,565      |  |                  |                |  |                  |                |
| 9              | ,134                     | ,704          | 99,268      |  |                  |                |  |                  |                |
| 10             | ,120                     | ,630          | 99,899      |  |                  |                |  |                  |                |
| 11             | ,019                     | ,101          | 100,000     |  |                  |                |  |                  |                |
| 12             | 5,714E-16                | 3,007E-15     | 100,000     |  |                  |                |  |                  |                |
| 13             | 1,897E-16                | 9,983E-16     | 100,000     |  |                  |                |  |                  |                |
| 14             | 8,143E-17                | 4,286E-16     | 100,000     |  |                  |                |  |                  |                |
| 15             | 6,880E-18                | 3,621E-17     | 100,000     |  |                  |                |  |                  |                |
| 16             | 6,799E-19                | 3,578E-18     | 100,000     |  |                  |                |  |                  |                |
| 17             | -9,714E-17               | -5,113E-16    | 100,000     |  |                  |                |  |                  |                |
| 18             | -1,492E-16               | -7,854E-16    | 100,000     |  |                  |                |  |                  |                |
| 19             | -5,607E-16               | -2,951E-15    | 100,000     |  |                  |                |  |                  |                |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

En nuestro modelo podemos comprobar que en la tabla 16, se puede observar a cinco componentes son las que más peso tienen a la hora de explicar los datos. La primera explica un 45,127% de la inercia total de la nube de puntos,

la segunda un 67,542%, la tercera 76,731%, la cuarta 84,592% y la quinta 90,010, significa que se tiene un valor alto. Teniendo en cuenta los porcentajes de variabilidad explicados por cada una de las componentes no seleccionadas para el modelo, se podría decidir incluir alguno más si se deseara conseguir una representación de la inercia total mayor que la conseguida con cinco componentes (basta seleccionar un número fijo de componentes en Extracción).



*Figura 5.* Gráfico de sedimentación variable 1

Fuente: SPSS V22 sedimentación variable gestión administrativa

La figura de sedimentación (figura 5) justifica la elección de cinco componentes principales (punto de inflexión – comienzo de la zona de “sedimentación” de la curva- tras los 5 primeros componentes) para el modelo, entendiendo por esta la parte del gráfico en la que los componentes empiezan a no presentar pendientes fuertes, que como ya hemos mencionado para los datos obtenidos podemos comprobar que puede ser a partir de la componente seis o siete.

Tabla 17

*Matriz de componente variable 1*

|   | <b>Matriz de componente<sup>a</sup></b> |       |       |       |       |
|---|---|-------|-------|-------|-------|
|   | Componente                              |       |       |       |       |
|   | 1                                       | 2     | 3     | 4     | 5     |
| Respecto a la gestión administrativa la institución cumple con el propósito para cual fue creado.   | ,772                                    | ,183  | -,124 | ,287  | -,469 |
| Respecto a la gestión administrativa, la institución tiene bien establecido sus objetivos estratégicos.   | ,833                                    | -,496 | ,149  | ,061  | -,003 |
| La institución establece actividades para alcanzar los objetivos propuestos.  | ,874                                    | -,459 | ,056  | -,079 | ,066  |
| Respecto a la gestión administrativa, los programas que se han establecido son adecuados para el logro de los objetivos propuestos.                       | ,858                                    | -,419 | ,004  | -,150 | ,100  |
| El establecimiento de objetivos institucionales ayuda a la institución a dirigir con éxito los procesos institucionales.                                  | ,413                                    | ,553  | -,234 | ,372  | ,431  |
| Los objetivos institucionales permiten controlar las actividades relacionadas a la gestión por procesos   | ,586                                    | ,397  | -,265 | -,566 | ,155  |
| La organización en su estructura formal, busca mejorar sus servicios para satisfacer al usuario.  | ,605                                    | ,574  | -,408 | ,082  | -,114 |
| La organización en su estructura formal, establece la división racional del trabajo   | ,336                                    | ,737  | ,485  | -,103 | ,113  |
| La organización en sus actividades interpersonales, la actividad informal es tomada en cuenta.  | ,686                                    | -,062 | ,412  | -,238 | -,257 |
| En la organización emergen relaciones de amistad en sus grupos informales.  | ,445                                    | ,241  | ,480  | ,423  | ,260  |
| La aplicación de múltiples estrategias permite mejorar los procesos que implementa la institución   | ,652                                    | -,127 | -,302 | ,448  | ,383  |
| La gestión administrativa de la institución desarrolla actividades motivadoras a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.                  | ,272                                    | ,760  | ,220  | -,145 | -,074 |
| La gestión administrativa de la institución, a través de sus programas logra motivar a los usuarios para hacer uso de los servicios que brinda.           | ,586                                    | ,397  | -,265 | -,566 | ,155  |
| Considera que los líderes de la institución comunican la importancia del estilo de la gestión de la institución   | ,605                                    | ,574  | -,408 | ,082  | -,114 |
| Considera Ud. que los servidores del RENIEC ponen en práctica su liderazgo en el cumplimiento de sus funciones.   | ,360                                    | ,671  | ,602  | ,049  | ,040  |
| Considera Ud. que la gestión administrativa del RENIEC desarrolla actividades de control para evaluar y dar los correctivos necesarios de la institución. | ,772                                    | ,183  | -,124 | ,287  | -,469 |
| Considera Ud. que la administración de operaciones que realiza la alta dirección del RENIEC los resultados informa a todos los servidores.                | ,833                                    | -,496 | ,149  | ,061  | -,003 |
| Considera Ud. que la alta dirección del RENIEC desarrolla una administración de calidad en bien de los usuarios.  | ,874                                    | -,459 | ,056  | -,079 | ,066  |
| Considera Ud. que los controles aplicados en cada Procesos del RENIEC contribuyen a generar una atención con calidad                                      | ,858                                    | -,419 | ,004  | -,150 | ,100  |

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

**a. 5 componentes extraídos.**

La tabla 17 nos indica las relaciones entre los ítems y los componentes; así por ejemplo, el ítem 1 está relacionado con los ítem 1,3, el ítem 2, con los ítem 2, 7 y 8, así sucesivamente.

Tabla 18

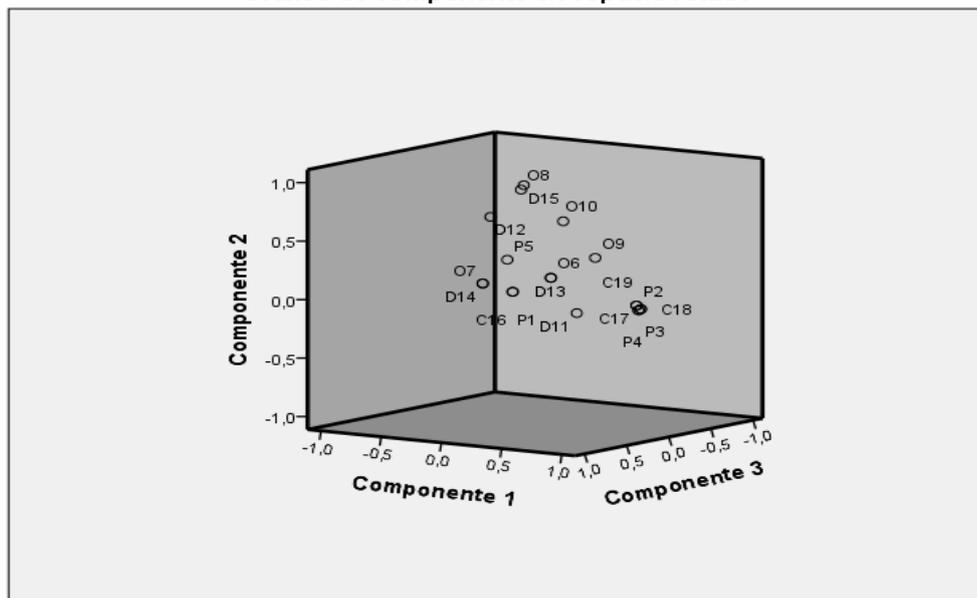
*Matriz de covarianzas de puntuación de componente variable 1*

|   | Matriz de coeficiente de puntuación de componente |       |       |       |       |
|---|---|-------|-------|-------|-------|
|   | Componente  |       |       |       |       |
|   | 1   | 2     | 3     | 4     | 5     |
| Respecto a la gestión administrativa la institución cumple con el propósito para cual fue creado.   | -,019   | -,039 | ,461  | -,154 | -,148 |
| Respecto a la gestión administrativa, la institución tiene bien establecido sus objetivos estratégicos.   | ,157  | ,019  | -,006 | -,083 | -,007 |
| La institución establece actividades para alcanzar los objetivos propuestos.  | ,158  | -,012 | -,065 | ,025  | ,006  |
| Respecto a la gestión administrativa, los programas que se han establecido son adecuados para el logro de los objetivos propuestos.                       | ,152  | -,028 | -,093 | ,082  | ,012  |
| El establecimiento de objetivos institucionales ayuda a la institución a dirigir con éxito los procesos institucionales.                                  | -,056   | ,043  | -,094 | ,027  | ,510  |
| Los objetivos institucionales permiten controlar las actividades relacionadas a la gestión por procesos   | ,013  | -,041 | -,133 | ,426  | -,034 |
| La organización en su estructura formal, busca mejorar sus servicios para satisfacer al usuario.  | -,083   | -,082 | ,247  | ,114  | ,075  |
| La organización en su estructura formal, establece la división racional del trabajo   | ,000  | ,329  | -,123 | ,037  | -,021 |
| La organización en sus actividades interpersonales, la actividad informal es tomada en cuenta.  | ,115  | ,156  | ,066  | -,014 | -,329 |
| En la organización emergen relaciones de amistad en sus grupos informales.  | ,057  | ,289  | -,124 | -,231 | ,264  |
| La aplicación de múltiples estrategias permite mejorar los procesos que implementa la institución   | ,042  | -,078 | -,068 | -,059 | ,499  |
| La gestión administrativa de la institución desarrolla actividades motivadoras a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.                  | -,050   | ,199  | ,042  | ,085  | -,110 |
| La gestión administrativa de la institución, a través de sus programas logra motivar a los usuarios para hacer uso de los servicios que brinda.           | ,013  | -,041 | -,133 | ,426  | -,034 |
| Considera que los líderes de la institución comunican la importancia del estilo de la gestión de la institución   | -,083   | -,082 | ,247  | ,114  | ,075  |
| Considera Ud. que los servidores del RENIEC ponen en práctica su liderazgo en el cumplimiento de sus funciones.   | ,011  | ,368  | -,063 | -,084 | -,035 |
| Considera Ud. que la gestión administrativa del RENIEC desarrolla actividades de control para evaluar y dar los correctivos necesarios de la institución. | -,019   | -,039 | ,461  | -,154 | -,148 |
| Considera Ud. que la administración de operaciones que realiza la alta dirección del RENIEC los resultados informa a todos los servidores.                | ,157  | ,019  | -,006 | -,083 | -,007 |
| Considera Ud. que la alta dirección del RENIEC desarrolla una administración de calidad en bien de los usuarios.  | ,158  | -,012 | -,065 | ,025  | ,006  |
| Considera Ud. que los controles aplicados en cada Procesos del RENIEC contribuyen a generar una atención con calidad                                      | ,152  | -,028 | -,093 | ,082  | ,012  |

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.  
Puntuaciones de componente.

La representación gráfica de los pesos de los ítems después de la rotación es la que se muestra en la figura 6, donde las variables se sitúan más próximas a la componente con la que están más correlacionadas.

Gráfico de componente en espacio rotado

*Figura 6.* componentes en espacio rotado variable 1

Fuente: SPSS V22 componentes en espacio rotado variable 1

## Validez de constructo segunda variable

Tabla 19

### Comunalidades de la variable 2

| Comunalidades  | Comunalidades |            |
|--|---------------|------------|
|  | Inicial       | Extracción |
| Considera Ud., que le RENIEC cuenta con una planificación de proceso de reclutamiento de personal.   | 1,000         | ,957       |
| La organización aplica técnicas apropiadas para el reclutamiento de personal externo.  | 1,000         | ,904       |
| Considera que se la organización tiene bien establecido su proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección.   | 1,000         | ,901       |
| En el proceso de selección, el seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo.   | 1,000         | ,994       |
| Considera Ud. que La organización, realiza una adecuada orientación de las personas que han sido seleccionadas.  | 1,000         | ,713       |
| Considera Ud. que La organización, cuenta con procedimientos donde se establecen las funciones de las personas.  | 1,000         | ,887       |
| Considera que los puestos actuales en la Organización se encuentran bien diseñados.  | 1,000         | ,848       |
| En el proceso de diseño del puesto se establecen las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico.   | 1,000         | ,957       |
| Considera que los criterios de evaluación de desempeño se aplican de igual forma para todos los colaboradores.   | 1,000         | ,904       |
| La organización toma acciones de retroalimentación respecto a los resultados de la evaluación de desempeño.  | 1,000         | ,920       |
| Considera que la organización constituye elementos para motivar a los trabajadores en el proceso remunerativo.   | 1,000         | ,994       |
| Considera que los colaboradores del RENIEC reciben recompensas adecuadas de acuerdo a su desempeño.  | 1,000         | ,809       |
| Existe un programa de incentivos adecuado para los colaboradores de la organización.   | 1,000         | ,901       |
| Dentro del programa de incentivos de la organización se considera aquellos colaboradores con buen desempeño.   | 1,000         | ,938       |
| Las prestaciones y servicios que ofrece la organización a sus colaboradores incluyen salud y seguridad.  | 1,000         | ,931       |
| Considera que las prestaciones y servicios que ofrece la organización forman parte integral de la remuneración del personal.   | 1,000         | ,975       |
| La organización identifica las necesidades de capacitación de acuerdo a la función de sus colaboradores.   | 1,000         | ,895       |
| Considera que el propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los colaboradores.   | 1,000         | ,972       |
| Considera que se otorga reconocimiento a los colaboradores que muestran conocimiento de los procesos totales de la organización.   | 1,000         | ,995       |
| Considera que el conocimiento es el activo estratégico para el fortalecimiento de la organización.   | 1,000         | ,995       |
| La organización para retener a las personas, otorga condiciones de higiene laboral que garantizan la salud física y mental de sus colaboradores.                               | 1,000         | ,868       |
| Considera que la higiene laboral facilita las relaciones interpersonales y mejora de la productividad.   | 1,000         | ,995       |
| Considera que con frecuencia los colaboradores están expuestos a factores de riesgos físicos, psicosociales y ergonómicos presentes en las actividades laborales.              | 1,000         | ,978       |
| La organización tiene objetivos y estrategias de salud ocupacional para la prevención de accidentes y enfermedades causadas por las condiciones laborales.                     | 1,000         | ,995       |
| Considera que la seguridad en el trabajo busca evitar riesgos laborales.   | 1,000         | ,978       |
| Considera que existe la organización fomenta una cultura preventiva en el trabajo  | 1,000         | ,995       |
| Considera que la organización para retener a sus colaboradores invierte en mejorar la calidad de vida en el trabajo de sus colaboradores.                                      | 1,000         | ,978       |
| Considera que los colaboradores de acuerdo a la calidad de vida en el trabajo implementada por la organización, satisfacen sus necesidades personales por medio de su trabajo. | 1,000         | ,887       |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

La comunalidad final indica la variabilidad de cada variable que es explicada por el conjunto de componentes principales retenidas por el modelo. Se puede observar que las variables quedan bien explicadas por el modelo por más de 90.0%. En la tabla contiene valores propios y las inercias explicadas por los ítems, iniciales en el primer bloque, después de la extracción en el segundo, y después de la rotación en el tercero.

Tabla 20

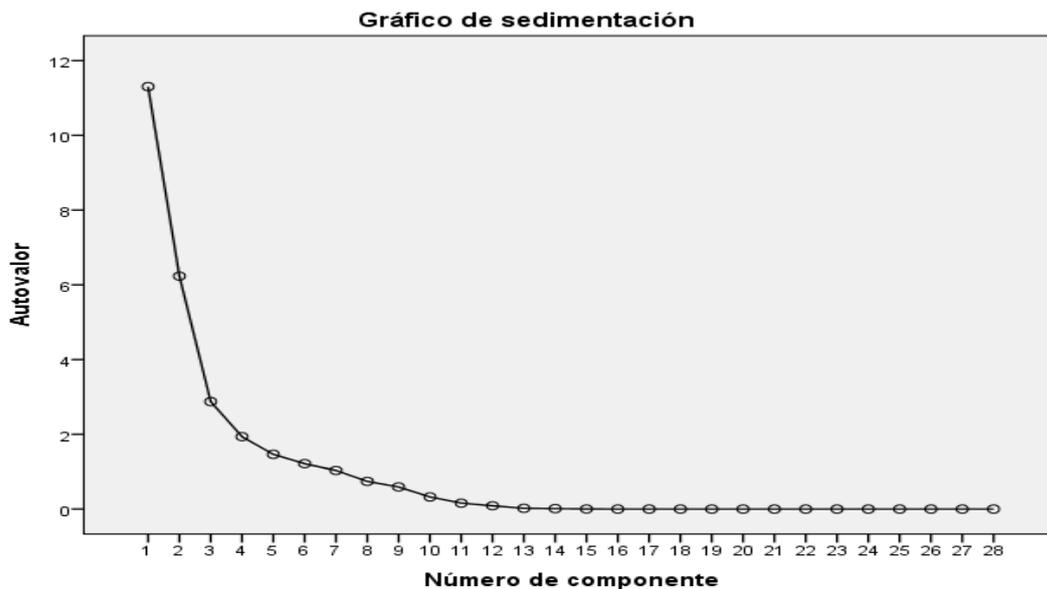
*Varianza total explicada de la variable 2*

| Componente | Varianza total explicada |               |             |   |               |             |   |               |             |
|------------|--------------------------|---------------|-------------|---|---------------|-------------|---|---------------|-------------|
|            | Autovalores iniciales    |               |             | Sumas de extracción de cargas al cuadrado |               |             | Sumas de rotación de cargas al cuadrado |               |             |
|            | Total                    | % de varianza | % acumulado | Total                                     | % de varianza | % acumulado | Total                                   | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 11,304                   | 40,372        | 40,372      | 11,304                                    | 40,372        | 40,372      | 8,284                                   | 29,584        | 29,584      |
| 2          | 6,233                    | 22,261        | 62,633      | 6,233                                     | 22,261        | 62,633      | 4,287                                   | 15,309        | 44,894      |
| 3          | 2,875                    | 10,268        | 72,901      | 2,875                                     | 10,268        | 72,901      | 3,341                                   | 11,932        | 56,826      |
| 4          | 1,937                    | 6,919         | 79,821      | 1,937                                     | 6,919         | 79,821      | 3,086                                   | 11,020        | 67,846      |
| 5          | 1,464                    | 5,229         | 85,050      | 1,464                                     | 5,229         | 85,050      | 3,001                                   | 10,719        | 78,565      |
| 6          | 1,215                    | 4,339         | 89,388      | 1,215                                     | 4,339         | 89,388      | 2,387                                   | 8,527         | 87,091      |
| 7          | 1,032                    | 3,685         | 93,073      | 1,032                                     | 3,685         | 93,073      | 1,675                                   | 5,982         | 93,073      |
| 8          | ,741                     | 2,645         | 95,719      |   |               |             |   |               |             |
| 9          | ,591                     | 2,112         | 97,831      |   |               |             |   |               |             |
| 10         | ,324                     | 1,158         | 98,989      |   |               |             |   |               |             |
| 11         | ,159                     | ,568          | 99,557      |   |               |             |   |               |             |
| 12         | ,088                     | ,314          | 99,871      |   |               |             |   |               |             |
| 13         | ,021                     | ,075          | 99,945      |   |               |             |   |               |             |
| 14         | ,012                     | ,044          | 99,989      |   |               |             |   |               |             |
| 15         | ,003                     | ,011          | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 16         | 9,359E-16                | 3,343E-15     | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 17         | 2,877E-16                | 1,028E-15     | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 18         | 8,734E-17                | 3,119E-16     | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 19         | 5,400E-17                | 1,928E-16     | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 20         | 2,149E-17                | 7,676E-17     | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 21         | 5,313E-18                | 1,897E-17     | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 22         | -1,482E-17               | -5,291E-17    | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 23         | -3,708E-17               | -1,324E-16    | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 24         | -1,017E-16               | -3,633E-16    | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 25         | -1,118E-16               | -3,992E-16    | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 26         | -2,324E-16               | -8,299E-16    | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 27         | -3,776E-16               | -1,349E-15    | 100,000     |   |               |             |   |               |             |
| 28         | -4,529E-16               | -1,618E-15    | 100,000     |   |               |             |   |               |             |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

En nuestro modelo podemos comprobar que en la tabla 20, se puede observar a siete componentes son las que más peso tienen a la hora de explicar los datos. La primera explica un 40,372% de la inercia total de la nube de puntos, la segunda un 62,633%, la tercera 72,905%, la cuarta 79,821%, la quinta 85,050, la sexta 89,388% y la séptima con un 93,073% significa que se tiene un valor alto.

Teniendo en cuenta los porcentajes de variabilidad explicados por cada una de las componentes no seleccionadas para el modelo, se podría decidir incluir alguno más si se deseara conseguir una representación de la inercia total mayor que la conseguida con siete componentes (basta seleccionar un número fijo de componentes en Extracción).



*Figura 7.* Gráfico de sedimentación variable 2

*Fuente:* SPSS V22 sedimentación variable gestión del talento humano

La figura de sedimentación (figura 7) justifica la elección de siete componentes principales (punto de inflexión – comienzo de la zona de “sedimentación” de la curva- tras los 7 primeros componentes) para el modelo, entendiendo por esta la parte del gráfico en la que los componentes empiezan a no presentar pendientes fuertes, que como ya hemos mencionado para los datos obtenidos podemos comprobar que puede ser a partir de componente octavo o noveno.

Tabla 21

*Matriz de componente variable 2*

|  | Matriz de componente <sup>a</sup> |       |       |       |       |       |       |
|--|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | Componente                        |       |       |       |       |       |       |
|  | 1                                 | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
| Considera Ud., que le RENIEC cuenta con una planificación de proceso de reclutamiento de personal.                               | ,464                              | ,624  | -,121 | -,078 | -,184 | ,506  | ,203  |
| La organización aplica técnicas apropiadas para el reclutamiento de personal externo.  | ,572                              | ,560  | -,008 | -,272 | ,128  | -,043 | -,413 |
| Considera que se la organización tiene bien establecido su proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección. | ,398                              | ,464  | ,672  | ,216  | ,143  | -,021 | ,096  |
| En el proceso de selección, el seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo.               | ,614                              | ,156  | -,095 | ,687  | -,231 | ,035  | -,238 |
| Considera Ud. que La organización, realiza una adecuada orientación de las personas que han sido seleccionadas.                  | ,480                              | ,076  | ,249  | ,288  | ,030  | -,466 | ,338  |
| Considera Ud. que La organización, cuenta con procedimientos donde se establecen las funciones de las personas.                  | ,680                              | -,116 | -,289 | -,409 | ,253  | -,189 | ,247  |
| Considera que los puestos actuales en la Organización se encuentran bien diseñados.  | ,292                              | ,679  | ,487  | -,112 | -,036 | -,075 | ,209  |
| En el proceso de diseño del puesto se establecen las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico.                     | ,464                              | ,624  | -,121 | -,078 | -,184 | ,506  | ,203  |
| Considera que los criterios de evaluación de desempeño se aplican de igual forma para todos los colaboradores.                   | ,572                              | ,560  | -,008 | -,272 | ,128  | -,043 | -,413 |
| La organización toma acciones de retroalimentación respecto a los resultados de la evaluación de desempeño.                      | ,426                              | ,397  | ,656  | ,292  | ,019  | -,192 | ,169  |
| Considera que la organización constituye elementos para motivar a los trabajadores en el proceso remunerativo.                   | ,614                              | ,156  | -,095 | ,687  | -,231 | ,035  | -,238 |
| Considera que los colaboradores del RENIEC reciben recompensas adecuadas de acuerdo a su desempeño.                              | ,515                              | ,542  | ,076  | -,232 | -,384 | -,023 | -,208 |
| Existe un programa de incentivos adecuado para los colaboradores de la organización.   | ,455                              | ,753  | -,139 | -,123 | ,118  | ,050  | ,275  |
| Dentro del programa de incentivos de la organización se considera aquellos colaboradores con buen desempeño.                     | ,686                              | -,129 | -,511 | ,082  | ,409  | ,079  | ,097  |
| Las prestaciones y servicios que ofrece la organización a sus colaboradores incluyen salud y seguridad.                          | ,591                              | ,589  | -,296 | -,086 | ,267  | -,208 | -,160 |
| Considera que las prestaciones y servicios que ofrece la organización forman parte integral de la remuneración del personal.     | ,749                              | -,142 | -,508 | ,321  | ,087  | ,017  | ,158  |
| La organización identifica las necesidades de capacitación de acuerdo a la función de sus colaboradores.                         | ,606                              | ,493  | -,321 | ,001  | ,114  | -,405 | -,074 |

|  |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Considera que el propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los colaboradores.   | ,755  | -,111 | -,506 | ,293  | ,149  | ,098  | ,127  |
| Considera que se otorga reconocimiento a los colaboradores que muestran conocimiento de los procesos totales de la organización.   | ,814  | -,536 | ,105  | -,127 | -,134 | -,007 | -,005 |
| Considera que el conocimiento es el activo estratégico para el fortalecimiento de la organización.   | ,814  | -,536 | ,105  | -,127 | -,134 | -,007 | -,005 |
| La organización para retener a las personas, otorga condiciones de higiene laboral que garantizan la salud física y mental de sus colaboradores.                               | -,242 | ,380  | ,404  | ,178  | ,609  | ,298  | -,106 |
| Considera que la higiene laboral facilita las relaciones interpersonales y mejora de la productividad.   | ,814  | -,536 | ,105  | -,127 | -,134 | -,007 | -,005 |
| Considera que con frecuencia los colaboradores están expuestos a factores de riesgos físicos, psicosociales y ergonómicos presentes en las actividades laborales.              | ,796  | -,402 | ,343  | -,047 | ,183  | ,157  | -,064 |
| La organización tiene objetivos y estrategias de salud ocupacional para la prevención de accidentes y enfermedades causadas por las condiciones laborales.                     | ,814  | -,536 | ,105  | -,127 | -,134 | -,007 | -,005 |
| Considera que la seguridad en el trabajo busca evitar riesgos laborales.   | ,796  | -,402 | ,343  | -,047 | ,183  | ,157  | -,064 |
| Considera que existe la organización fomenta una cultura preventiva en el trabajo  | ,814  | -,536 | ,105  | -,127 | -,134 | -,007 | -,005 |
| Considera que la organización para retener a sus colaboradores invierte en mejorar la calidad de vida en el trabajo de sus colaboradores.                                      | ,796  | -,402 | ,343  | -,047 | ,183  | ,157  | -,064 |
| Considera que los colaboradores de acuerdo a la calidad de vida en el trabajo implementada por la organización, satisfacen sus necesidades personales por medio de su trabajo. | ,534  | ,600  | -,037 | -,217 | -,410 | -,110 | ,116  |

---

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 7 componentes extraídos.

La tabla 21 nos indica las relaciones entre los ítems y los componentes; así por ejemplo, el ítem 1 está relacionado con los ítem 1,3, el ítem 2, con los ítem 2, 9 y 12, así sucesivamente.

Tabla 22

*Matriz de covarianzas de puntuación de componente variable 2*

|  | Matriz de coeficiente de puntuación de componente |       |       |       |       |       |       |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | Componente  |       |       |       |       |       |       |
|  | 1   | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
| Considera Ud., que le RENIEC cuenta con una planificación de proceso de reclutamiento de personal.                               | ,016  | -,153 | -,003 | ,455  | -,093 | -,006 | -,060 |
| La organización aplica técnicas apropiadas para el reclutamiento de personal externo.  | ,031  | ,365  | -,119 | -,118 | -,152 | ,030  | -,118 |
| Considera que se la organización tiene bien establecido su proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección. | ,016  | -,046 | -,029 | ,004  | ,262  | ,009  | -,143 |
| En el proceso de selección, el seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo.               | -,032   | ,009  | -,061 | -,045 | -,027 | ,449  | -,005 |
| Considera Ud. que La organización, realiza una adecuada orientación de las personas que han sido seleccionadas.                  | -,058   | -,112 | ,174  | -,153 | ,417  | -,049 | ,202  |
| Considera Ud. que La organización, cuenta con procedimientos donde se establecen las funciones de las personas.                  | ,025  | ,033  | ,243  | -,023 | ,073  | -,310 | ,087  |
| Considera que los puestos actuales en la Organización se encuentran bien diseñados.  | -,006   | -,026 | -,038 | ,099  | ,245  | -,128 | ,041  |
| En el proceso de diseño del puesto se establecen las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico.                     | ,016  | -,153 | -,003 | ,455  | -,093 | -,006 | -,060 |
| Considera que los criterios de evaluación de desempeño se aplican de igual forma para todos los colaboradores.                   | ,031  | ,365  | -,119 | -,118 | -,152 | ,030  | -,118 |
| La organización toma acciones de retroalimentación respecto a los resultados de la evaluación de desempeño.                      | -,008   | -,075 | -,015 | -,047 | ,351  | ,027  | ,003  |
| Considera que la organización constituye elementos para motivar a los trabajadores en el proceso remunerativo.                   | -,032   | ,009  | -,061 | -,045 | -,027 | ,449  | -,005 |
| Considera que los colaboradores del RENIEC reciben recompensas adecuadas de acuerdo a su desempeño.                              | ,032  | ,192  | -,232 | ,068  | -,074 | ,079  | ,161  |
| Existe un programa de incentivos adecuado para los colaboradores de la organización.   | -,056   | -,040 | ,170  | ,181  | ,109  | -,153 | ,000  |
| Dentro del programa de incentivos de la organización se considera aquellos colaboradores con buen desempeño.                     | -,008   | -,022 | ,313  | -,001 | -,057 | -,052 | -,156 |
| Las prestaciones y servicios que ofrece la organización a sus colaboradores incluyen salud y seguridad.                          | -,056   | ,256  | ,124  | -,155 | -,012 | -,020 | -,047 |
| Considera que las prestaciones y servicios que ofrece la organización forman parte integral de la remuneración del personal.     | -,033   | -,111 | ,259  | ,037  | ,010  | ,091  | ,022  |

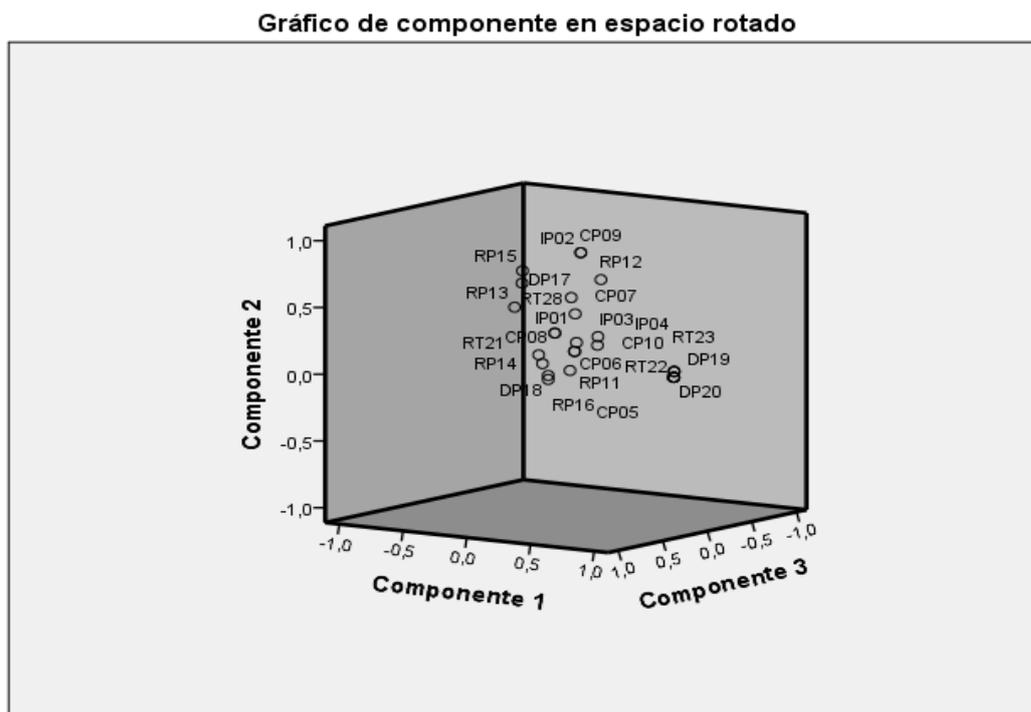
|  |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| La organización identifica las necesidades de capacitación de acuerdo a la función de sus colaboradores.   | -,084 | ,219  | ,140  | -,212 | ,088  | ,002  | ,128  |
| Considera que el propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los colaboradores.   | -,022 | -,101 | ,257  | ,062  | -,030 | ,085  | -,048 |
| Considera que se otorga reconocimiento a los colaboradores que muestran conocimiento de los procesos totales de la organización.   | ,127  | -,006 | -,054 | ,009  | -,014 | -,014 | ,084  |
| Considera que el conocimiento es el activo estratégico para el fortalecimiento de la organización.   | ,127  | -,006 | -,054 | ,009  | -,014 | -,014 | ,084  |
| La organización para retener a las personas, otorga condiciones de higiene laboral que garantizan la salud física y mental de sus colaboradores.                               | ,001  | ,015  | ,055  | -,007 | ,005  | -,013 | -,522 |
| Considera que la higiene laboral facilita las relaciones interpersonales y mejora de la productividad.   | ,127  | -,006 | -,054 | ,009  | -,014 | -,014 | ,084  |
| Considera que con frecuencia los colaboradores están expuestos a factores de riesgos físicos, psicosociales y ergonómicos presentes en las actividades laborales.              | ,146  | ,002  | -,032 | ,007  | -,013 | -,023 | -,192 |
| La organización tiene objetivos y estrategias de salud ocupacional para la prevención de accidentes y enfermedades causadas por las condiciones laborales.                     | ,127  | -,006 | -,054 | ,009  | -,014 | -,014 | ,084  |
| Considera que la seguridad en el trabajo busca evitar riesgos laborales.   | ,146  | ,002  | -,032 | ,007  | -,013 | -,023 | -,192 |
| Considera que existe la organización fomenta una cultura preventiva en el trabajo  | ,127  | -,006 | -,054 | ,009  | -,014 | -,014 | ,084  |
| Considera que la organización para retener a sus colaboradores invierte en mejorar la calidad de vida en el trabajo de sus colaboradores.                                      | ,146  | ,002  | -,032 | ,007  | -,013 | -,023 | -,192 |
| Considera que los colaboradores de acuerdo a la calidad de vida en el trabajo implementada por la organización, satisfacen sus necesidades personales por medio de su trabajo. | -,016 | ,042  | -,082 | ,147  | ,075  | -,032 | ,294  |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Puntuaciones de componente.

La representación gráfica de los pesos de los ítems después de la rotación es la que se muestra en la figura 8, donde las variables se sitúan más próximas a la componente con la que están más correlacionadas.



*Figura 8.* Gráfico de componentes en espacio rotado variable 2

Fuente: SPSS V22 componentes en espacio rotado variable 2

## Validez de constructo tercera variable

Tabla 23

### Comunalidades de la variable 3

| Comunalidades  |         |            |
|--|---------|------------|
|  | Inicial | Extracción |
| La institución ha realizado los aportes en las definiciones y conceptos de la gestión por procesos   | 1,000   | ,983       |
| La institución proporciona una visión integral para dar a conocer la gestión de procesos   | 1,000   | ,773       |
| Existe una visión sistemática para entender como la Institución alinea a la gestión por procesos con los conceptos institucionales.  | 1,000   | ,832       |
| La gestión por procesos influye en la Institución como un sistema social.  | 1,000   | ,814       |
| Existe un modelo integral de cambio en la institución para incorporar la gestión por procesos  | 1,000   | ,983       |
| Considera Usted, que la incorporación de la Gestión por Procesos en la Institución se ha realizado de forma paralela y armónica.   | 1,000   | ,969       |
| Existe una representación visual de los procesos entendible de lo hacemos y como o hacemos.  | 1,000   | ,985       |
| Considera Usted, que el mapa de procesos de la Institución permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. | 1,000   | ,985       |
| Considera Usted, que el modelamiento de los procesos permite gestionar de forma óptima a la institución.   | 1,000   | ,620       |
| El modelo de los procesos brinda la oportunidad de organizar y documentar la información sobre el sistema.   | 1,000   | ,985       |
| Considera Usted, que en la Institución se han identificado factores de decisión para priorizar procesos.   | 1,000   | ,827       |
| Existe criterios objetivos para priorizar desde la estrategia de la Institución los procesos.  | 1,000   | ,887       |
| Considera Usted, que entre la situación actual y la deseada de la Institución la evaluación de procesos permite el camino de la optimización.                                | 1,000   | ,983       |
| Existe una correcta evaluación de los procesos que permite armonizar con los objetivos institucionales.  | 1,000   | ,969       |
| Considera Usted, que los indicadores implementados en la Institución permiten controlar y optimizar los procesos.  | 1,000   | ,948       |
| Existen indicadores que estén orientados a la finalidad de los procesos.   | 1,000   | ,969       |
| Considera Usted, que en la Institución se han identificado factores de decisión para priorizar procesos.   | 1,000   | ,985       |
| Se han establecido criterios que permitan minimizar los riesgos para cumplir con la misión institucional.  | 1,000   | ,993       |
| La institución tiene implementado en cada proceso respuestas oportunas que contribuya hacer más eficiente el trabajo.  | 1,000   | ,983       |
| La mejora los procesos está relacionado con optimizar la efectividad y eficacia.   | 1,000   | ,969       |
| Mejorar los procesos permite a la Institución reforzar los mecanismos internos para responder a las contingencias.   | 1,000   | ,983       |
| Considera Usted, que el rediseño de los procesos brindan un cambio positivo en los resultados que espera alcanzar la Institución.  | 1,000   | ,940       |

|   |       |      |
|---|-------|------|
| Considera Usted, que el rediseño de un proceso permite alcanzar un rendimiento organizacional con base en el aumento de la eficiencia y la efectividad. | 1,000 | ,732 |
| Considera Usted, que todos los procesos tienen elaborados sus procedimientos.   | 1,000 | ,941 |
| Existe una buena elaboración de los procedimientos que se encuentran establecidos en la Institución.  | 1,000 | ,682 |
| La implementación de procedimientos eficaces contribuye a resultados óptimos.   | 1,000 | ,951 |
| La Institución da a conocer los procedimientos implementados en los procesos.   | 1,000 | ,871 |
| La institución cuenta con herramientas que agilizan y aseguran el seguimiento de los procesos.  | 1,000 | ,936 |
| El control operacional a los procesos permite a la Institución ser más competitiva  | 1,000 | ,877 |
| La mejora continua debe ser un objetivo permanente en la Institución.   | 1,000 | ,871 |
| La Institución contribuye a una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas para realizar la mejora continua.                  | 1,000 | ,883 |
| Existen buenas prácticas en la institución producto de la mejora continua de sus procesos.  | 1,000 | ,823 |

---

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Se puede observar que las variables quedan bien explicadas por el modelo por más de 85.0%, salvo los ítems (preguntas) 9 y 25 que son correlaciones moderadas. En la tabla contiene valores propios y las inercias explicadas por los ítems, iniciales en el primer bloque, después de la extracción en el segundo, y después de la rotación en el tercero.

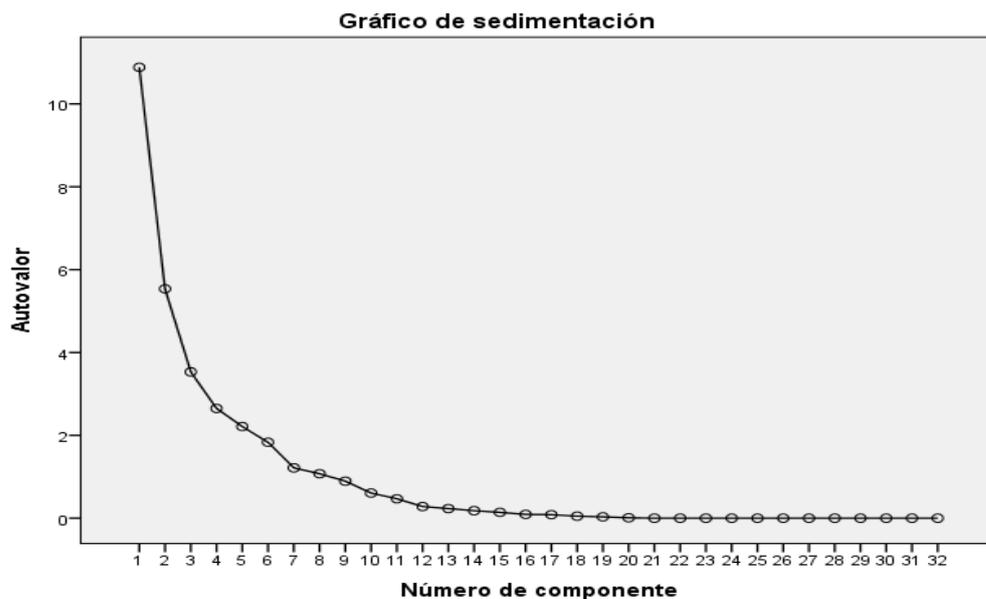
Tabla 24

*Varianza total explicada de la variable 3*

| Com<br>pone<br>nte | Varianza total explicada |               |                |  |                  |                |  |                  |                    |
|--------------------|--------------------------|---------------|----------------|--|------------------|----------------|--|------------------|--------------------|
|                    | Autovalores iniciales    |               |                | Sumas de extracción de<br>cargas al cuadrado |                  |                | Sumas de rotación de<br>cargas al cuadrado |                  |                    |
|                    | Total                    | % de varianza | %<br>acumulado | Total  | % de<br>varianza | %<br>acumulado | Total                                      | % de<br>varianza | %<br>acumula<br>do |
| 1                  | 10,883                   | 34,008        | 34,008         | 10,883                                       | 34,008           | 34,008         | 8,343                                      | 26,073           | 26,073             |
| 2                  | 5,536                    | 17,301        | 51,310         | 5,536  | 17,301           | 51,310         | 4,631                                      | 14,473           | 40,546             |
| 3                  | 3,531                    | 11,035        | 62,344         | 3,531  | 11,035           | 62,344         | 4,259                                      | 13,308           | 53,854             |
| 4                  | 2,649                    | 8,279         | 70,623         | 2,649  | 8,279            | 70,623         | 3,701                                      | 11,566           | 65,420             |
| 5                  | 2,212                    | 6,912         | 77,535         | 2,212  | 6,912            | 77,535         | 2,522                                      | 7,880            | 73,300             |
| 6                  | 1,832                    | 5,725         | 83,260         | 1,832  | 5,725            | 83,260         | 2,272                                      | 7,101            | 80,401             |
| 7                  | 1,215                    | 3,797         | 87,057         | 1,215  | 3,797            | 87,057         | 1,726                                      | 5,393            | 85,794             |
| 8                  | 1,073                    | 3,354         | 90,411         | 1,073  | 3,354            | 90,411         | 1,478                                      | 4,617            | 90,411             |
| 9                  | ,894                     | 2,793         | 93,204         |  |                  |                |  |                  |                    |
| 10                 | ,606                     | 1,894         | 95,098         |  |                  |                |  |                  |                    |
| 11                 | ,469                     | 1,465         | 96,563         |  |                  |                |  |                  |                    |
| 12                 | ,281                     | ,879          | 97,442         |  |                  |                |  |                  |                    |
| 13                 | ,232                     | ,724          | 98,166         |  |                  |                |  |                  |                    |
| 14                 | ,181                     | ,565          | 98,731         |  |                  |                |  |                  |                    |
| 15                 | ,140                     | ,437          | 99,168         |  |                  |                |  |                  |                    |
| 16                 | ,091                     | ,285          | 99,453         |  |                  |                |  |                  |                    |
| 17                 | ,085                     | ,266          | 99,719         |  |                  |                |  |                  |                    |
| 18                 | ,049                     | ,155          | 99,874         |  |                  |                |  |                  |                    |
| 19                 | ,031                     | ,098          | 99,971         |  |                  |                |  |                  |                    |
| 20                 | ,009                     | ,029          | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 21                 | 6,635E-16                | 2,073E-15     | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 22                 | 2,700E-16                | 8,438E-16     | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 23                 | 8,079E-17                | 2,525E-16     | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 24                 | 3,539E-17                | 1,106E-16     | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 25                 | 1,922E-17                | 6,005E-17     | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 26                 | 9,500E-18                | 2,969E-17     | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 27                 | 2,295E-33                | 7,173E-33     | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 28                 | -7,818E-18               | -2,443E-17    | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 29                 | -1,399E-17               | -4,371E-17    | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 30                 | -5,353E-17               | -1,673E-16    | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 31                 | -9,271E-17               | -2,897E-16    | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |
| 32                 | -2,630E-16               | -8,220E-16    | 100,000        |  |                  |                |  |                  |                    |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Los ocho primeros componentes son las que más peso tienen a la hora de explicar los datos. La primera explica un 34,008% de la inercia total de la nube de puntos, la segunda un 17,301%, la tercera 11,035%, la cuarta 8,279%, la quinta 6,912%, la sexta 5,725%, con lo que en total explican un 90,411%. Teniendo en cuenta los porcentajes de variabilidad explicados por cada una de las componentes no seleccionadas para el modelo, se podría decidir incluir alguno más si se deseara conseguir una representación de la inercia total mayor que la conseguida con nueve componentes (basta seleccionar un número fijo de componentes en Extracción).



*Figura 9. Gráfico de sedimentación variable 3*

Fuente: SPSS V22 sedimentación variable gestión por procesos

La figura de sedimentación (figura 9) justifica la elección de cinco componentes principales (punto de inflexión – comienzo de la zona de “sedimentación” de la curva- tras los 8 primeros componentes) para el modelo, entendiendo por esta la parte del gráfico en la que los componentes empiezan a no presentar pendientes fuertes, que como ya hemos mencionado para los datos obtenidos podemos comprobar que puede ser a partir de la componente nueve.

Tabla 25

*Matriz de componente variable 3*

|  | Matriz de componente <sup>a</sup> |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | Componente                        |       |       |       |       |       |       |       |
|  | 1                                 | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
| La institución ha realizado los aportes en las definiciones y conceptos de la gestión por procesos   | ,454                              | ,288  | -,662 | ,391  | ,210  | ,198  | -,104 | ,089  |
| La institución proporciona una visión integral para dar a conocer la gestión de procesos   | ,059                              | ,704  | -,135 | ,118  | -,403 | -,097 | -,032 | ,262  |
| Existe una visión sistemática para entender como la Institución alinea a la gestión por procesos con los conceptos institucionales.  | -,024                             | ,729  | -,180 | ,414  | -,131 | ,111  | -,034 | -,256 |
| La gestión por procesos influye en la Institución como un sistema social.  | ,482                              | ,657  | -,037 | ,000  | ,126  | -,265 | ,002  | -,250 |
| Existe un modelo integral de cambio en la institución para incorporar la gestión por procesos  | ,454                              | ,288  | -,662 | ,391  | ,210  | ,198  | -,104 | ,089  |
| Considera Usted, que la incorporación de la Gestión por Procesos en la Institución se ha realizado de forma paralela y armónica.   | ,787                              | ,159  | ,469  | ,156  | -,186 | ,123  | -,134 | ,116  |
| Existe una representación visual de los procesos entendible de lo hacemos y como o hacemos.  | ,855                              | -,457 | -,018 | ,027  | -,032 | -,201 | -,038 | ,032  |
| Considera Usted, que el mapa de procesos de la Institución permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. | ,855                              | -,457 | -,018 | ,027  | -,032 | -,201 | -,038 | ,032  |
| Considera Usted, que el modelamiento de los procesos permite gestionar de forma óptima a la institución.   | ,221                              | ,523  | ,059  | ,240  | -,402 | ,179  | ,205  | -,025 |
| El modelo de los procesos brinda la oportunidad de organizar y documentar la información sobre el sistema.   | ,855                              | -,457 | -,018 | ,027  | -,032 | -,201 | -,038 | ,032  |
| Considera Usted, que en la Institución se han identificado factores de decisión para priorizar procesos.   | ,021                              | ,396  | -,105 | -,565 | ,223  | -,338 | -,007 | ,419  |
| Existe criterios objetivos para priorizar desde la estrategia de la Institución los procesos.  | ,666                              | -,228 | -,044 | -,422 | -,034 | ,326  | -,148 | ,286  |
| Considera Usted, que entre la situación actual y la deseada de la Institución la evaluación de procesos permite el camino de la optimización.                                | ,454                              | ,288  | -,662 | ,391  | ,210  | ,198  | -,104 | ,089  |
| Existe una correcta evaluación de los procesos que permite armonizar con los objetivos institucionales.  | ,787                              | ,159  | ,469  | ,156  | -,186 | ,123  | -,134 | ,116  |
| Considera Usted, que los indicadores implementados en la Institución permiten controlar y optimizar los procesos.  | ,390                              | ,727  | ,080  | -,238 | ,070  | -,435 | ,091  | ,036  |
| Existen indicadores que estén orientados a la finalidad de los procesos.   | ,787                              | ,159  | ,469  | ,156  | -,186 | ,123  | -,134 | ,116  |
| Considera Usted, que en la Institución se han identificado factores de decisión para priorizar procesos.   | ,855                              | -,457 | -,018 | ,027  | -,032 | -,201 | -,038 | ,032  |
| Se han establecido criterios que permitan minimizar los riesgos para cumplir con la misión institucional.  | ,887                              | -,398 | -,135 | -,034 | ,035  | -,058 | ,102  | -,115 |
| La institución tiene implementado en cada proceso respuestas oportunas que contribuya hacer más eficiente el trabajo.  | ,866                              | -,350 | -,191 | -,065 | ,069  | ,021  | ,172  | -,187 |
| La mejora los procesos está relacionado con optimizar la efectividad y eficacia.   | ,787                              | ,159  | ,469  | ,156  | -,186 | ,123  | -,134 | ,116  |

|   |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Mejorar los procesos permite a la Institución reforzar los mecanismos internos para responder a las contingencias.                                      | ,866  | -,350 | -,191 | -,065 | ,069  | ,021  | ,172  | -,187 |
| Considera Usted, que el rediseño de los procesos brindan un cambio positivo en los resultados que espera alcanzar la Institución.                       | ,367  | ,759  | ,019  | -,266 | ,104  | -,344 | ,163  | -,041 |
| Considera Usted, que el rediseño de un proceso permite alcanzar un rendimiento organizacional con base en el aumento de la eficiencia y la efectividad. | ,421  | ,255  | -,013 | -,399 | ,053  | ,196  | ,536  | ,052  |
| Considera Usted, que todos los procesos tienen elaborados sus procedimientos.   | ,568  | ,637  | ,213  | -,110 | -,138 | ,224  | ,282  | -,079 |
| Existe una buena elaboración de los procedimientos que se encuentran establecidos en la Institución.  | ,281  | ,444  | ,024  | -,481 | ,076  | ,184  | -,365 | ,033  |
| La implementación de procedimientos eficaces contribuye a resultados óptimos.   | ,549  | -,046 | -,242 | -,491 | ,091  | ,571  | ,118  | -,003 |
| La Institución da a conocer los procedimientos implementados en los procesos.   | ,369  | ,382  | -,147 | -,443 | ,273  | ,086  | -,280 | -,460 |
| La institución cuenta con herramientas que agilizan y aseguran el seguimiento de los procesos.  | ,691  | ,125  | -,018 | ,347  | ,063  | -,556 | -,013 | -,099 |
| El control operacional a los procesos permite a la Institución ser más competitiva  | ,067  | -,013 | ,026  | ,375  | ,622  | ,009  | ,446  | ,380  |
| La mejora continua debe ser un objetivo permanente en la Institución.   | ,217  | -,058 | ,607  | ,144  | ,608  | ,145  | ,001  | -,201 |
| La Institución contribuye a una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas para realizar la mejora continua.                 | -,132 | ,141  | ,757  | ,301  | ,310  | ,221  | ,159  | -,104 |
| Existen buenas prácticas en la institución producto de la mejora continua de sus procesos.  | -,044 | ,211  | ,317  | ,015  | ,731  | -,031 | -,344 | ,150  |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 8 componentes extraídos.

La tabla 25 nos indica las relaciones entre los ítems y los componentes; así por ejemplo, el ítem 1 está relacionado con los ítem 1,3,: el ítem 2, con los ítem 2, 7 y 8, así sucesivamente.

Tabla 26

*Matriz de covarianzas de puntuación de componente V3*

|  | Matriz de coeficiente de puntuación de componente |       |       |       |       |       |       |       |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | Componente  |       |       |       |       |       |       |       |
|  | 1   | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
| La institución ha realizado los aportes en las definiciones y conceptos de la gestión por procesos   | -,020   | -,001 | -,064 | ,298  | ,019  | -,016 | -,010 | ,050  |
| La institución proporciona una visión integral para dar a conocer la gestión de procesos   | -,084   | ,153  | ,058  | ,057  | -,205 | -,056 | -,117 | ,141  |
| Existe una visión sistemática para entender como la Institución alinea a la gestión por procesos con los conceptos institucionales.  | -,070   | ,036  | ,040  | ,126  | -,007 | -,059 | ,107  | -,266 |
| La gestión por procesos influye en la Institución como un sistema social.  | ,037  | -,073 | ,209  | ,003  | ,057  | -,075 | ,110  | -,151 |
| Existe un modelo integral de cambio en la institución para incorporar la gestión por procesos  | -,020   | -,001 | -,064 | ,298  | ,019  | -,016 | -,010 | ,050  |
| Considera Usted, que la incorporación de la Gestión por Procesos en la Institución se ha realizado de forma paralela y armónica.   | -,014   | ,230  | -,057 | -,006 | ,005  | -,046 | ,007  | ,065  |
| Existe una representación visual de los procesos entendible de lo hacemos y como o hacemos.  | ,132  | -,001 | ,010  | -,022 | -,027 | -,078 | -,026 | ,043  |
| Considera Usted, que el mapa de procesos de la Institución permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. | ,132  | -,001 | ,010  | -,022 | -,027 | -,078 | -,026 | ,043  |
| Considera Usted, que el modelamiento de los procesos permite gestionar de forma óptima a la institución.   | -,068   | ,133  | ,020  | ,016  | -,119 | ,106  | -,100 | -,177 |
| El modelo de los procesos brinda la oportunidad de organizar y documentar la información sobre el sistema.   | ,132  | -,001 | ,010  | -,022 | -,027 | -,078 | -,026 | ,043  |
| Considera Usted, que en la Institución se han identificado factores de decisión para priorizar procesos.   | -,012   | -,044 | ,163  | -,039 | -,046 | ,027  | -,132 | ,445  |
| Existe criterios objetivos para priorizar desde la estrategia de la Institución los procesos.  | -,006   | ,116  | -,142 | ,031  | -,051 | ,140  | ,055  | ,298  |
| Considera Usted, que entre la situación actual y la deseada de la Institución la evaluación de procesos permite el camino de la optimización.                                | -,020   | -,001 | -,064 | ,298  | ,019  | -,016 | -,010 | ,050  |
| Existe una correcta evaluación de los procesos que permite armonizar con los objetivos institucionales.  | -,014   | ,230  | -,057 | -,006 | ,005  | -,046 | ,007  | ,065  |
| Considera Usted, que los indicadores implementados en la Institución permiten controlar y optimizar los procesos.  | ,023  | -,042 | ,271  | -,074 | -,017 | -,036 | -,057 | ,071  |
| Existen indicadores que estén orientados a la finalidad de los procesos.   | -,014   | ,230  | -,057 | -,006 | ,005  | -,046 | ,007  | ,065  |
| Considera Usted, que en la Institución se han identificado factores de decisión para priorizar procesos.   | ,132  | -,001 | ,010  | -,022 | -,027 | -,078 | -,026 | ,043  |
| Se han establecido criterios que permitan minimizar los riesgos para cumplir con la misión institucional.  | ,131  | -,065 | ,024  | -,012 | ,004  | ,046  | ,001  | -,095 |
| La institución tiene implementado en cada proceso respuestas oportunas que contribuya hacer más eficiente el trabajo.  | ,125  | -,096 | ,030  | -,006 | ,021  | ,110  | ,016  | -,165 |

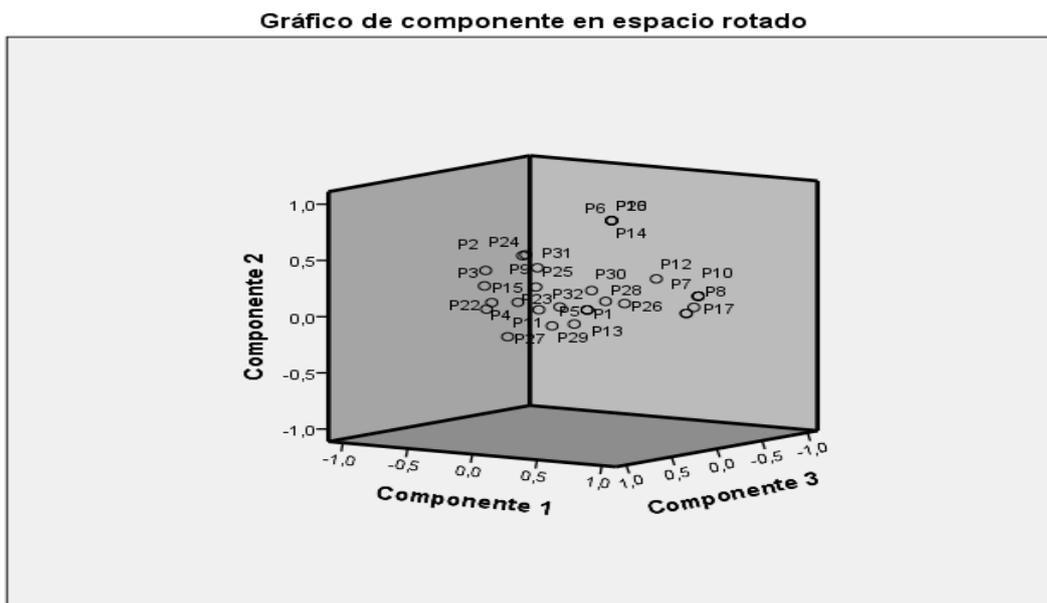
|   |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| La mejora los procesos está relacionado con optimizar la efectividad y eficacia.  | -,014 | ,230  | -,057 | -,006 | ,005  | -,046 | ,007  | ,065  |
| Mejorar los procesos permite a la Institución reforzar los mecanismos internos para responder a las contingencias.                                      | ,125  | -,096 | ,030  | -,006 | ,021  | ,110  | ,016  | -,165 |
| Considera Usted, que el rediseño de los procesos brindan un cambio positivo en los resultados que espera alcanzar la Institución.                       | ,017  | -,075 | ,272  | -,066 | ,001  | ,032  | -,041 | -,003 |
| Considera Usted, que el rediseño de un proceso permite alcanzar un rendimiento organizacional con base en el aumento de la eficiencia y la efectividad. | -,006 | -,058 | ,111  | -,075 | -,014 | ,407  | -,210 | -,064 |
| Considera Usted, que todos los procesos tienen elaborados sus procedimientos.   | -,048 | ,079  | ,089  | -,039 | -,010 | ,233  | -,049 | -,157 |
| Existe una buena elaboración de los procedimientos que se encuentran establecidos en la Institución.  | -,060 | ,072  | -,027 | ,029  | ,024  | -,005 | ,298  | ,206  |
| La implementación de procedimientos eficaces contribuye a resultados óptimos.   | -,023 | -,008 | -,105 | ,048  | ,012  | ,354  | ,100  | ,020  |
| La Institución da a conocer los procedimientos implementados en los procesos.   | ,027  | -,128 | ,073  | ,012  | ,133  | -,017 | ,476  | -,152 |
| La institución cuenta con herramientas que agilizan y aseguran el seguimiento de los procesos.  | ,127  | -,054 | ,188  | ,004  | ,017  | -,241 | -,062 | -,080 |
| El control operacional a los procesos permite a la Institución ser más competitiva  | -,009 | -,051 | ,045  | ,116  | ,197  | ,181  | -,498 | ,149  |
| La mejora continua debe ser un objetivo permanente en la Institución.   | ,013  | -,021 | -,004 | -,016 | ,360  | ,021  | ,070  | -,119 |
| La Institución contribuye a una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas para realizar la mejora continua.                  | -,060 | ,077  | -,017 | -,047 | ,264  | ,078  | -,079 | -,162 |
| Existen buenas prácticas en la institución producto de la mejora continua de sus procesos.  | -,038 | ,010  | -,010 | ,095  | ,308  | -,148 | ,095  | ,287  |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Puntuaciones de componente.

La representación gráfica de los pesos de los ítems después de la rotación es la que se muestra en la figura 10, donde las variables se sitúan más próximas a la componente con la que están más correlacionadas.



*Figura 10. Gráfico de componentes en espacio rotado variable 3*

*Fuente: SPSS V22 componentes en espacio rotado variable 3*

## 2.5 Métodos de análisis de datos

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan:

En el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, además, el análisis es bastante estandarizado (siguiendo un orden: primero, análisis de confiabilidad y validez; segundo, estadística descriptiva; tercero, estadística inferencial). En el proceso cualitativo no es así, tal como se ha reiterado, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema a "coreografía" propia de análisis. (p. 623).

Se aplicó una encuesta piloto al 10% de la muestra de 230 trabajadores administrativos, con el objetivo de determinar la confiabilidad y la validez de la encuesta. El cuestionario fue validado por tres expertos de la UCV y se utilizó la prueba de confiabilidad Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Para el análisis de la información, procesamiento y presentación de datos, se ha utilizado los estadígrafos pertinentes y las medidas estadísticas correspondientes. Para el análisis de los datos que se recolectaron se elaborará una base de datos utilizando el software SPSS 23.0.

En el estudio se tomaron las siguientes variables

V.1 = Cualitativa Ordinal (variable 1)

Una vez obtenido los datos de esta variable su análisis tuvo las siguientes características: una representación mediante porcentajes.

V.2 = Cualitativa Ordinal (variable 2)

Una vez obtenido los datos de esta variable su análisis tuvo las siguientes características: una representación mediante porcentajes.

V.3 = Cualitativa Ordinal (variable 3)

Una vez obtenido los datos de esta variable su análisis tuvo las siguientes características: una representación mediante porcentajes.

### **Estadística descriptiva**

Se hizo uso para determinar el cálculo de las frecuencias descriptivas en base a los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, considerando el nivel propuesto en el objetivo del estudio, a través del programa Excel.

### **Prueba de hipótesis**

De los procedimientos establecidos se utilizará la prueba de regresión logística binaria, a través del programa SPSS 23.0.

$$Y_i \sim B(p_i, n_i), \text{ para } i = 1, \dots, m,$$

## **2.6 Aspectos éticos**

La presente investigación ha utilizado una información veraz sobre los estudios y procesos experimentales que han realizado diversos autores, ya sea a nivel nacional e internacional; estudios que han comprobado la influencia de la gestión administrativa y la gestión del talento humano con la gestión por procesos las cuales poseen su correspondiente bibliografía. En este sentido, se ha respetado las ideas, conceptos y propuestas metodológicas de cada uno de los autores señalados en este estudio. De igual forma, los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta obtenida en el RENIEC del Cercado de Lima, son verídicos y contrastables. Finalmente, se precisa que los datos obtenidos en el análisis estadístico, son el fiel reflejo de los resultados de la presente investigación.

### **III. Resultados**

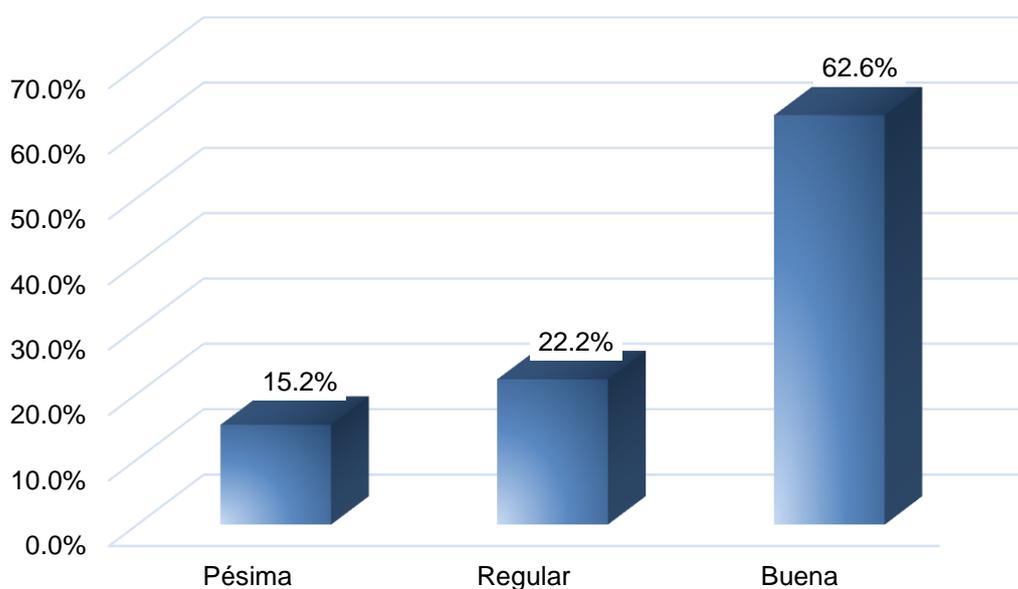
### 3.1 Resultados descriptivos

#### Gestión administrativa

Tabla 27

*Niveles de la gestión administrativa según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Nivel        | Frecuencia | Porcentaje    |
|--------------|------------|---------------|
| Pésima       | 35         | 15,2%         |
| Regular      | 51         | 22,2%         |
| Buena        | 144        | 62,6%         |
| <b>Total</b> | <b>230</b> | <b>100,0%</b> |



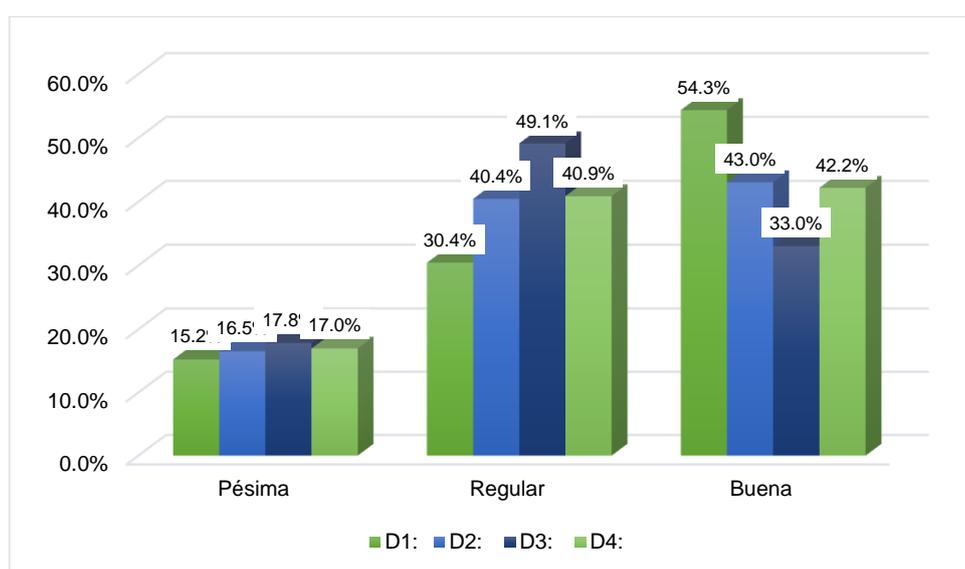
*Figura 11. Niveles de la gestión administrativa según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

En la tabla 27 y figura 11 se presentan los niveles de la gestión administrativa según los trabajadores de la RENIEC, donde el 15.2% indicó que es pésima, el 22.2% regular y el 62.6% buena.

Tabla 28

*Niveles de las dimensiones de la gestión administrativa según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Nivel        | D1:<br>Planificación |               | D2:<br>Organización |               | D3:<br>Dirección |               | D4:<br>Control |               |
|--------------|----------------------|---------------|---------------------|---------------|------------------|---------------|----------------|---------------|
|              | f                    | %             | f                   | %             | f                | %             | f              | %             |
| Pésima       | 35                   | 15,2%         | 38                  | 16,5%         | 41               | 17,8%         | 39             | 17,0%         |
| Regular      | 70                   | 30,4%         | 93                  | 40,4%         | 113              | 49,1%         | 94             | 40,9%         |
| Buena        | 125                  | 54,3%         | 99                  | 43,0%         | 76               | 33,0%         | 97             | 42,2%         |
| <b>Total</b> | <b>230</b>           | <b>100,0%</b> | <b>230</b>          | <b>100,0%</b> | <b>230</b>       | <b>100,0%</b> | <b>230</b>     | <b>100,0%</b> |



*Figura 12. Niveles de las dimensiones de la gestión administrativa según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

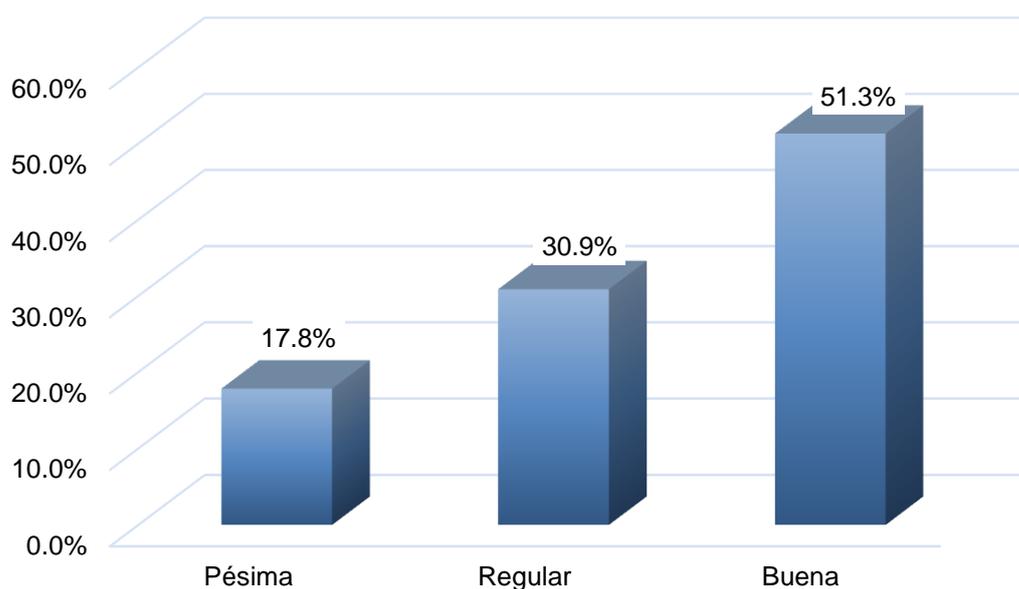
En la tabla 28 y figura 12 se presentan los niveles de las dimensiones de la gestión administrativa según los trabajadores de la RENIEC, respecto a la dimensión planificación el 15.2% ser pésima, el 30.4% regular y el 54.3% buena; del mismo modo respecto a la dimensión 2 organización el 16.5% afirmó ser pésima, el 40.4% regular y el 43.0% buena; igualmente en relación a la dimensión 3 denominada dirección el 17.8% afirmó ser pésima, el 49.1% regular y el 33.0% buena; finalmente respecto a la dimensión control el 17.0% reveló ser pésima, el 40.9% regular y el 42.2% buena, en este sentido se aprecia en forma general que predomina el nivel medio y pésima.

## Gestión del talento humano

Tabla 29

*Niveles de la gestión del talento humano según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Nivel        | Frecuencia | Porcentaje    |
|--------------|------------|---------------|
| Pésima       | 41         | 17,8%         |
| Regular      | 71         | 30,9%         |
| Buena        | 118        | 51,3%         |
| <b>Total</b> | <b>230</b> | <b>100,0%</b> |



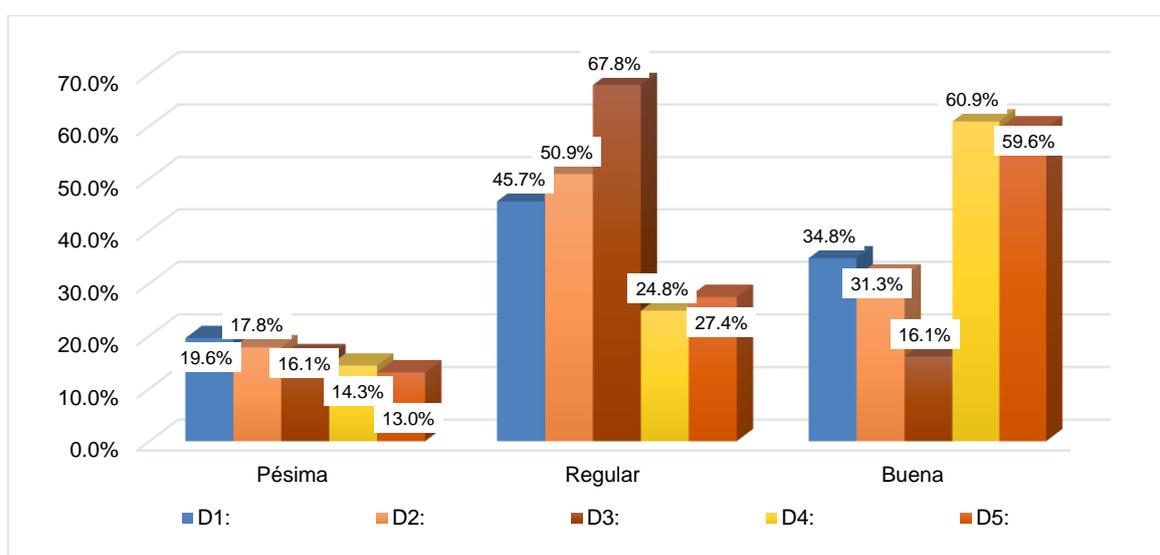
*Figura 13. Niveles de la gestión del talento humano según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

En la tabla 29 y figura 13 se presentan los niveles de la gestión del talento humano según los trabajadores de la RENIEC, donde el 17.8% indicó percibir como pésima, el 30.9% regular y el 51.3% como buena.

Tabla 30

*Niveles de las dimensiones de la gestión del talento humano según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Nivel        | D1:<br>Incorporación |               | D2:<br>Colocación |               | D3:<br>Recompensa |               | D4:<br>Desarrollo |               | D5:<br>Retención |               |
|--------------|----------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|------------------|---------------|
|              | f                    | %             | f                 | %             | f                 | %             | f                 | %             | f                | %             |
| Pésima       | 45                   | 19,6%         | 41                | 17,8%         | 37                | 16,1%         | 33                | 14,3%         | 30               | 13,0%         |
| Regular      | 105                  | 45,7%         | 117               | 50,9%         | 156               | 67,8%         | 57                | 24,8%         | 63               | 27,4%         |
| Buena        | 80                   | 34,8%         | 72                | 31,3%         | 37                | 16,1%         | 140               | 60,9%         | 137              | 59,6%         |
| <b>Total</b> | <b>230</b>           | <b>100,0%</b> | <b>230</b>        | <b>100,0%</b> | <b>230</b>        | <b>100,0%</b> | <b>230</b>        | <b>100,0%</b> | <b>230</b>       | <b>100,0%</b> |



*Figura 14. Niveles de las dimensiones de la gestión del talento humano según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

En la tabla 30 y figura 14 se presentan los niveles de las dimensiones de la gestión del talento humano según los trabajadores de la RENIEC, respecto a la dimensión incorporación de las personas, el 19.6% calificó como pésima, el 45.7% regular y el 34.8% como buena, asimismo en relación a la dimensión colocación de personas el 17.8% indicó que es pésima, el 50.9% regular y solo el 31.3% buenas, del mismo modo respecto a la dimensión recompensa el 16.1% calificó como pésima, el 67.8% regular y el 16.1% buena, igualmente respecto a la dimensión desarrollo de las personas el 14.3% indicó que es pésima, el 24.8% regular y el 60.9% buena finalmente respecto a la dimensión retención del

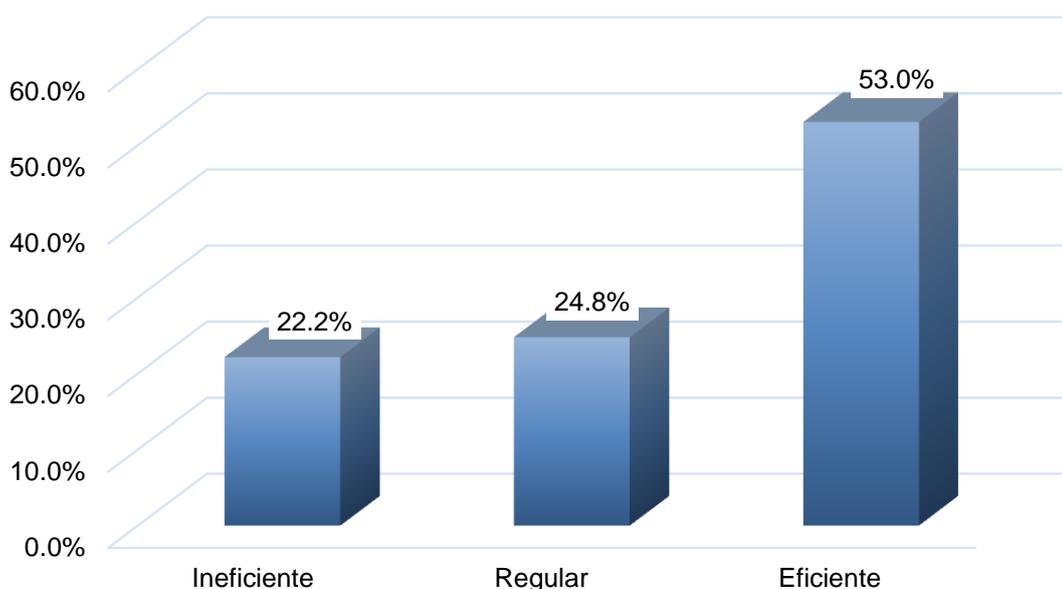
personal el 13.0% consideró pésima, el 27.4% regular y el 59.6% como buena la gestión del talento humano.

### Gestión de procesos

Tabla 31

*Niveles de la gestión de procesos según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Nivel        | Frecuencia | Porcentaje    |
|--------------|------------|---------------|
| Ineficiente  | 51         | 22,2%         |
| Regular      | 57         | 24,8%         |
| Eficiente    | 122        | 53,0%         |
| <b>Total</b> | <b>230</b> | <b>100,0%</b> |



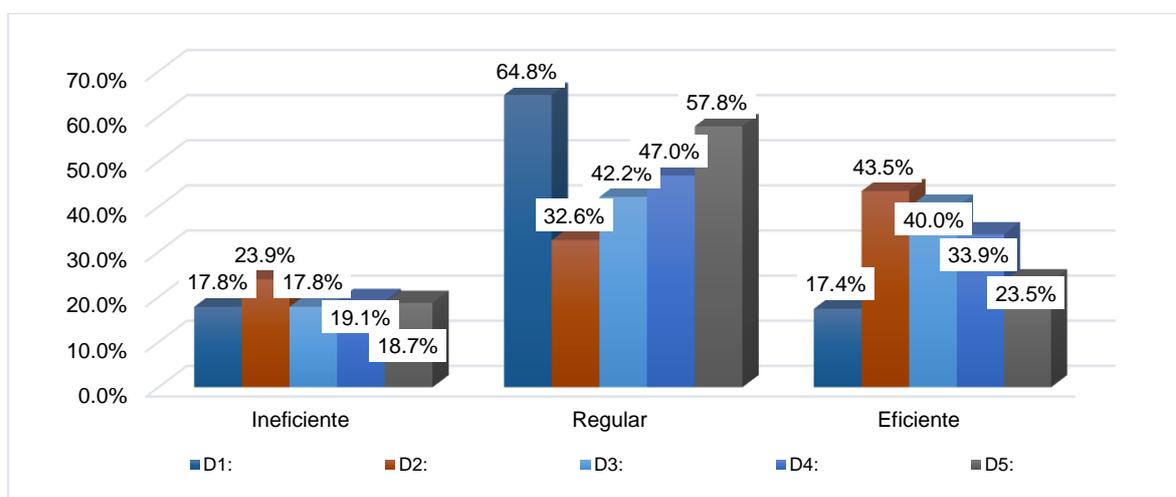
*Figura 15. Niveles de la gestión de procesos según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

En la tabla 31 y figura 15 se presentan los niveles de la gestión de procesos según los trabajadores de la RENIEC, donde el 22.2% indicó percibir como ineficiente, el 24.8% regular y el 53.0% eficiente.

Tabla 32.

*Niveles de las dimensiones de la gestión de procesos según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Nivel        | D1:            |              | D2:            |              | D3:                 |              | D4:          |              | D5:                    |              |
|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|
|              | Interpretación |              | Representación |              | Gestión estratégica |              | Optimización |              | Excelencia operacional |              |
|              | f              | %            | f              | %            | f                   | %            | f            | %            | f                      | %            |
| Ineficiente  | 41             | 17,8%        | 55             | 23,9%        | 41                  | 17,8%        | 44           | 19,1%        | 43                     | 18,7%        |
| Regular      | 149            | 64,8%        | 75             | 32,6%        | 97                  | 42,2%        | 108          | 47,0%        | 133                    | 57,8%        |
| Eficiente    | 40             | 17,4%        | 100            | 43,5%        | 92                  | 40,0%        | 78           | 33,9%        | 54                     | 23,5%        |
| <b>Total</b> | <b>230</b>     | <b>100.0</b> | <b>230</b>     | <b>100.0</b> | <b>230</b>          | <b>100.0</b> | <b>230</b>   | <b>100.0</b> | <b>230</b>             | <b>100.0</b> |



*Figura 16. Niveles de las dimensiones de la gestión de procesos según los trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

En la tabla 32 y figura 16 se presentan los niveles de las dimensiones de la gestión de procesos según los trabajadores de la RENIEC, respecto a la dimensión 1 interpretación de la gestión de procesos en la organización el 17.8% indicó que es ineficiente 64.8% regular y el 17.4% eficiente, del mismo modo respecto a la dimensión 2 representación visual de procesos el 23.9% afirmó que es ineficiente, 32.6% regular y el 43.5% eficiente, asimismo respecto a la dimensión gestión estratégica exteriorizaron el 17.8% como ineficiente, el 42.2% regular y el 40.0% eficiente, de este modo respecto a la dimensión 4 optimización el 19.1% indicó que es ineficiente, el 47.0% regular y el 33.9% eficiente,

finalmente en relación a la dimensión 5 excelencia operacional el 18.7% indicó que es ineficiente, el 57.8% regular y el 23.5% eficiente

### 3.2 Prueba de hipótesis

#### Hipótesis general

$H_0$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano no influyen en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

$H_1$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Nivel de significancia.05

Tabla 33

*Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Modelo            | -2 log de la verosimilitud | Chicuadrado | gl | Sig. |
|-------------------|----------------------------|-------------|----|------|
| Sólo intersección | 224.731                    |             |    |      |
| Final             | 112.535                    | 112.196     | 4  | ,000 |

Condiciones:

$H_0$ : No existe dependencia entre las variables de estudio

$H_i$ : Existe dependencia entre las variables de estudio

Chicuadrado: Si  $p < .05 \rightarrow$  Existe dependencia; No existe dependencia

En este sentido se aprecia en la tabla 33 el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se acepta la hipótesis: existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Tabla 34

*Prueba  $R^2$  para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Pseudo $R^2$ | Valor |
|--------------|-------|
| Cox y Snell  | .386  |
| Nagelkerke   | .444  |
| McFadden     | .240  |

De los resultados obtenidos en la tabla 34 se observa que el valor de  $R^2$  Cox y Snell explica una variabilidad de los datos en .386 o 38.6%, en consecuencia al convertir en  $R^2$  Nagelkerke se calculó el valor de .444 el cual significa que el modelo logra explicar en un 44.4% la variabilidad de los datos, finalmente el valor de McFadden resultó .240 el cual demuestra que el efecto es moderado ( $0.02 < E \leq 0.05$ ) o que los datos se ajustan en un 24%.

En consecuencia, lo indicado en la tabla 33 y 34 nos permite afirmar que el modelo: La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017, por lo tanto, los datos se ajustan en un 24% y el modelo es explicado en un 38.6% y 44.4%, en consecuencia entre el 55.6% y el 61.4% la gestión por procesos es explicada por otras variables que no fueron objeto del estudio.

Por otra parte, tal como se evidencia en la tabla 35 es preciso destacar que el nivel pésima de la gestión del talento humano no es significativo en el modelo, sin embargo quienes perciben el nivel medio de la gestión del talento humano, el nivel pésima y medio de la gestión administrativa tienen la probabilidad de valorar en el nivel alto la gestión por procesos.

Tabla 35

*Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

|           |   | gl | Sig. |
|-----------|---|----|------|
| Umbral    | [N_ Nivel de la gestión por procesos = Pésima]      | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión por procesos = Medio]       | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Pésima] | 1  | ,084 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Medio]  | 1  | ,017 |
| Ubicación | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Alto]   | 0  | .    |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Pésima]     | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Medio]      | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Alto]       | 0  | .    |

### 3.1.1 Hipótesis específica 1

$H_0$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano no influyen en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

$H_1$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Nivel de significancia.05

Tabla 36

*Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Modelo            | -2 log de la verosimilitud | Chicuadrado | gl | Sig. |
|-------------------|----------------------------|-------------|----|------|
| Sólo intersección | 121,316                    |             |    |      |
| Final             | 52,004                     | 69,312      | 4  | ,000 |

Condiciones:

$H_0$ : No existe dependencia entre las variables de estudio

$H_1$ : Existe dependencia entre las variables de estudio

Chicadrado: Si  $p < .05 \rightarrow$  Existe dependencia; No existe dependencia

En este sentido se aprecia en la tabla 36 el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se acepta la hipótesis: existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Tabla 37

*Prueba  $R^2$  para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Pseudo $R^2$ | Valor |
|--------------|-------|
| Cox y Snell  | .260  |
| Nagelkerke   | .313  |
| McFadden     | .169  |

De los resultados obtenidos en la tabla 37 se observa que el valor de  $R^2$  Cox y Snell explica una variabilidad de los datos en .260 o 26%, en consecuencia al convertir en  $R^2$  Nagelkerke se calculó el valor de .313 el cual significa que el modelo logra explicar en un 31.3% la variabilidad de los datos, finalmente el valor de McFadden resultó .169 el cual demuestra que los datos se ajustan en un 16.9%.

En consecuencia lo indicado en la tabla 36 y 37 nos permite afirmar que el modelo: La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017, por lo tanto los datos se ajustan en un 16.9% y el modelo es explicado en un 26% y 31.3%, en consecuencia entre el 68.7% y el 74.00% la integración de la gestión por procesos es explicada por otras variables que no fueron objeto del estudio.

Tabla 38

*Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

|           |  | gl | Sig. |
|-----------|--|----|------|
| Umbral    | [N_ Nivel de la integración de la gestión por procesos = Pésima] | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la integración de la gestión por procesos = Medio]  | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Pésima]              | 1  | ,770 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Medio]               | 1  | ,330 |
| Ubicación | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Alto]                | 0  | .    |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Pésima]                  | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Medio]                   | 1  | ,042 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Alto]                    | 0  | .    |

Por otra parte, tal como se evidencia en la tabla 38 es preciso destacar que el nivel pésima y medio de la gestión del talento humano no es significativo en el modelo, sin embargo quienes perciben el nivel pésima y medio de la gestión administrativa tienen la probabilidad de valorar en el nivel alto de la integración de la gestión por procesos.

### 3.1.2 Hipótesis específica 2

$H_0$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano no influyen en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

$H_1$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Nivel de significancia.05

Tabla 39.

*Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Modelo            | -2 log de la verosimilitud | Chicuadrado | gl | Sig. |
|-------------------|----------------------------|-------------|----|------|
| Sólo intersección | 157.017                    |             |    |      |
| Final             | 69.115                     | 87.902      | 4  | ,000 |

Condiciones:

$H_0$ : No existe dependencia entre las variables de estudio

$H_1$ : Existe dependencia entre las variables de estudio

Chicuadrado: Si  $p < .05 \rightarrow$  Existe dependencia; No existe dependencia

En este sentido se aprecia en la tabla 39 el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se acepta la hipótesis: existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Tabla 40

*Prueba  $R^2$  para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Pseudo $R^2$ | Valor |
|--------------|-------|
| Cox y Snell  | .318  |
| Nagelkerke   | .360  |
| McFadden     | .179  |

De los resultados obtenidos en la tabla 40 se observa que el valor de  $R^2$  Cox y Snell explica una variabilidad de los datos en .318 o 31.8%, en consecuencia al convertir en  $R^2$  Nagelkerke se calculó el valor de .360 el cual

significa que el modelo logra explicar en un 36% la variabilidad de los datos, finalmente el valor de McFadden resultó .179 el cual demuestra que los datos se ajustan en un 17.9%.

En consecuencia lo indicado en la tabla 39 y 40 nos permite afirmar que el modelo: La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017, por lo tanto los datos se ajustan en un 17.9% y el modelo es explicado en un 31.8% y 36%, en consecuencia entre el 64% y el 68.2% la representación visual de la gestión por procesos es explicada por otras variables que no fueron objeto del estudio.

Por otra parte, tal como se evidencia en la tabla 41 es preciso destacar que el nivel pésimo de la gestión administrativa tiene la probabilidad de valorar en el nivel alto de la *representación visual* de la gestión por procesos.

Tabla 41

*Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

|           |   | gl | Sig. |
|-----------|---|----|------|
| Umbral    | [N_ Nivel de la <i>representación visual</i> de la gestión por procesos = Pésima] | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la <i>representación visual</i> de la gestión por procesos = Medio]  | 1  | ,091 |
| Ubicación | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Pésima]                               | 1  | ,938 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Medio]                                | 1  | ,173 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Alto]                                 | 0  | .    |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Pésima]                                   | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Medio]                                    | 1  | ,141 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Alto]                                     | 0  | .    |

### 3.1.3 Hipótesis específica 3

$H_0$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano no influyen en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

$H_1$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Nivel de significancia.05

Tabla 42

*Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Modelo            | -2 log de la verosimilitud | Chicuadrado | gl | Sig. |
|-------------------|----------------------------|-------------|----|------|
| Sólo intersección | 155.869                    |             |    |      |
| Final             | 67.330                     | 88.539      | 4  | .000 |

Condiciones:

$H_0$ : No existe dependencia entre las variables de estudio

$H_1$ : Existe dependencia entre las variables de estudio

Chicuadrado: Si  $p < .05 \rightarrow$  Existe dependencia; No existe dependencia

En este sentido se aprecia en la tabla 42 el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se acepta la hipótesis: existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Tabla 43

*Prueba  $R^2$  para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Pseudo $R^2$ | Valor |
|--------------|-------|
| Cox y Snell  | .320  |
| Nagelkerke   | .365  |
| McFadden     | .185  |

De los resultados obtenidos en la tabla 43 se observa que el valor de  $R^2$  Cox y Snell explica una variabilidad de los datos en .32 o 32%, en consecuencia al convertir en  $R^2$  Nagelkerke se calculó el valor de .365 el cual significa que el modelo logra explicar en un 36.5% la variabilidad de los datos, finalmente el valor de McFadden resultó .185 el cual demuestra que los datos se ajustan en un 18.5%.

En consecuencia lo indicado en la tabla 42 y 43 nos permite afirmar que el modelo: La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017, por lo tanto los datos se ajustan en un 18.5% y el modelo es explicado en un 32% y 36.5%, en consecuencia entre el 63.5% y el 68% la gestión estratégica de la gestión por procesos es explicada por otras variables que no fueron objeto del estudio.

Tabla 44

*Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

|           |  | gl | Sig. |
|-----------|--|----|------|
| Umbral    | [N_ Nivel de la gestión estratégica de la gestión por procesos = Pésima] | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión estratégica de la gestión por procesos = Medio]  | 1  | ,149 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Pésima]                      | 1  | ,069 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Medio]                       | 1  | ,346 |
| Ubicación | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Alto]                        | 0  | .    |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Pésima]                          | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Medio]                           | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Alto]                            | 0  | .    |

Por otra parte, tal como se evidencia en la tabla 44 es preciso destacar que el nivel pésima y medio de la gestión del talento humano no es significativo en el modelo, sin embargo quienes perciben el nivel pésima y medio de la gestión administrativa tienen la probabilidad de valorar en el nivel alto de la gestión estratégica de la gestión por procesos.

#### 3.1.4 Hipótesis específica 4

$H_0$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano no influyen en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

$H_1$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Nivel de significancia.05

Tabla 45

*Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Modelo            | -2 log de la verosimilitud | Chicuadrado | gl | Sig. |
|-------------------|----------------------------|-------------|----|------|
| Sólo intersección | 143.991                    |             |    |      |
| Final             | 70.458                     | 73.533      | 4  | .000 |

Condiciones:

$H_0$ : No existe dependencia entre las variables de estudio

$H_1$ : Existe dependencia entre las variables de estudio

Chicuadrado: Si  $p < .05 \rightarrow$  Existe dependencia; No existe dependencia

En este sentido se aprecia en la tabla 45 el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se acepta la hipótesis: existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Tabla 46

*Prueba  $R^2$  para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Pseudo $R^2$ | Valor |
|--------------|-------|
| Cox y Snell  | .270  |
| Nagelkerke   | .313  |
| McFadden     | .154  |

De los resultados obtenidos en la tabla 46 se observa que el valor de  $R^2$  Cox y Snell explica una variabilidad de los datos en .27 o 27%, en consecuencia, al convertir en  $R^2$  Nagelkerke se calculó el valor de .313 el cual significa que el modelo logra explicar en un 31.3% la variabilidad de los datos, finalmente el valor

de McFadden resultó .154 el cual demuestra que los datos se ajustan en un 15.4%.

En consecuencia lo indicado en la tabla 45 y 46 nos permite afirmar que el modelo: La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017, por lo tanto los datos se ajustan en un 15.4% y el modelo es explicado en un 27% y 31.3%, en consecuencia entre el 68.7% y el 73% la optimización de la gestión por procesos es explicada por otras variables que no fueron objeto del estudio.

Por otra parte, tal como se evidencia en la tabla 47 es preciso destacar que el nivel pésimo y medio de la gestión administrativa tienen la probabilidad de valorar en el nivel alto de la optimización de la gestión por procesos.

Tabla 47

*Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

|           |   | gl | Sig. |
|-----------|---|----|------|
| Umbral    | [N_ Nivel de la optimización de la gestión por procesos = Pésima] | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la optimización de la gestión por procesos = Medio]  | 1  | ,524 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Pésima]               | 1  | ,094 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Medio]                | 1  | ,427 |
| Ubicación | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Alto]                 | 0  | .    |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Pésima]                   | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Medio]                    | 1  | ,037 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Alto]                     | 0  | .    |

### Hipótesis específica 5

$H_0$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano no influyen en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

$H_1$  = La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Nivel de significancia.05

Tabla 48

*Prueba de Chicuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Modelo            | -2 log de la verosimilitud | Chicuadrado | gl | Sig. |
|-------------------|----------------------------|-------------|----|------|
| Sólo intersección | 127.484                    |             |    |      |
| Final             | 50.944                     | 76.540      | 4  | .000 |

Condiciones:

$H_0$ : No existe dependencia entre las variables de estudio

$H_1$ : Existe dependencia entre las variables de estudio

Chicuadrado: Si  $p < .05 \rightarrow$  Existe dependencia; No existe dependencia

En este sentido se aprecia en la tabla 48 el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se acepta la hipótesis: existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Tabla 49

*Prueba  $R^2$  para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

| Pseudo $R^2$ | Valor |
|--------------|-------|
| Cox y Snell  | .283  |
| Nagelkerke   | .331  |
| McFadden     | .171  |

De los resultados obtenidos en la tabla 49 se observa que el valor de R2 Cox y Snell explica una variabilidad de los datos en .283 o 28.3%, en consecuencia al convertir en R2 Nagelkerke se calculó el valor de .331 el cual significa que el modelo logra explicar en un 33.1% la variabilidad de los datos, finalmente el valor de McFadden resultó .171 el cual demuestra que los datos se ajustan en un 17.1%.

En consecuencia lo indicado en la tabla 48 y 49 nos permite afirmar que el modelo: La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017, por lo tanto los datos se ajustan en un 17.1% y el modelo es explicado en un 28.3% y 33.1%, en consecuencia entre el 66.9% y el 71.7% la excelencia operacional de la gestión por procesos es explicada por otras variables que no fueron objeto del estudio.

Tabla 50

*Estimación de los parámetros respecto al modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017*

|           |   | gl | Sig. |
|-----------|---|----|------|
| Umbral    | [N_ Nivel de la excelencia operacional de la gestión por procesos = Pésima] | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la excelencia operacional de la gestión por procesos = Medio]  | 1  | ,000 |
| Ubicación | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Pésima]                         | 1  | ,113 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Medio]                          | 1  | ,541 |
|           | [N_ Nivel de la gestión del talento humano =Alto]                           | 0  | .    |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Pésima]                             | 1  | ,000 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Medio]                              | 1  | ,217 |
|           | [N_ Nivel de la gestión administrativa =Alto]                               | 0  | .    |

Por otra parte, es preciso destacar que el nivel pésimo de la gestión administrativa tiene la probabilidad de valorar en el nivel alto de la excelencia operacional de la gestión por procesos.

## **IV. Discusión**

#### 4.1 Discusión de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a los servidores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil de la sede del Cercado de Lima, en cuanto a la hipótesis general, el grado de incidencia entre la gestión administrativa y la gestión de talento humano en la gestión por procesos, el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula por lo tanto, la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Los resultados de la investigación son similares a los presentados por Suarez en el presente año 2017 en su tesis titulada “Análisis estructural del modelo EFQM de excelencia: el papel mediador de la gestión por procesos y la planificación estratégica”, en donde los procesos son el nexo de unión entre los restantes factores críticos de la implantación de la gestión de la calidad y los resultados. Por lo tanto, las organizaciones deben prestar especial atención a la identificación, gestión y mejora de sus procesos críticos tanto administrativos como de recursos humanos, ya que son piezas claves para el sistema de gestión de calidad produzca los efectos deseados, es decir, una adecuada gestión del proceso conduce a mejores resultados.

Por otro lado la tesis de Baca en el periodo 2015 titulada “Gestión administrativa y calidad de servicio en las Instituciones Educativas de la RED 07 DREC – 2015” discrepa con la tesis por cuanto existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio en las instituciones educativas de la RED 07 DREC – 2015.

En base a los resultados obtenidos por la encuesta a los servidores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil de la sede del Cercado de Lima, en cuanto a la hipótesis específica 1, el grado de incidencia entre la gestión administrativa y la gestión de talento humano en la integración de la gestión por

procesos, el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula por lo tanto, la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden positivamente en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

La tesis de Sotelo en el año 2016 titulada “La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes: Caso Peruano”, corrobora con los resultados por cuanto el modelo de estandarización de procesos productivos busca que se logre minimizar la variabilidad del producto final en la Asociación de Mypes, ya que cada Mype cuenta con similar proceso de producción con respecto a las demás Mypes pero con diferente forma de realizar cada proceso productivo. Es por esto, que el modelo específico se basará en la Norma ISO 9001:2008 y el Modelo de excelencia EFQM, los cuales son los más idóneos para este proceso, puesto que dan como lineamientos información como seguimiento de los procesos, medición de éstos mismos, directrices de gestión de procesos, entre otros aspectos que ayudarán a que este modelo de carácter estratégico se aplique sin ningún problema a la asociación de Mypes. De esta manera se espera obtener un sistema productivo regular en todas las Mypes y por tanto, productos finales iguales para la satisfacción del cliente externo; por lo tanto, los pedidos de grandes volúmenes serán homogéneos considerando que están produciéndose en Mypes diferentes

Con respecto a los resultados obtenidos por la encuesta a los servidores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil de la sede del Cercado de Lima, en cuanto a la hipótesis específica 2, el grado de incidencia entre la gestión administrativa y la gestión de talento humano en la representación visual de la gestión por procesos, el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula por lo tanto, la gestión administrativa y la gestión del talento

humano inciden positivamente en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Vigo (2014) en su tesis “Propuesta de programa de desarrollo del capital humano para optimizar el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Ancash” corrobora con investigación por cuanto los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash-Sede Central, tienen un desempeño laboral deficiente ya que según la calificación que hacen los jefes al respecto, en ninguna de las dimensiones investigadas se alcanza un nivel bueno ni mucho menos excelente. Un desempeño óptimo del capital humano requiere de un nivel más que aceptable.

Igualmente la tesis de Chávez del año 2015 titulada “Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en los administrativos de las instituciones educativas de la Red 08 – UGEL 02 - 2015” corrobora por cuanto se determinó que la gestión de recursos humanos influyó positivamente en el desempeño laboral en los administrativos de las instituciones educativas de la Red 08 – UGEL 02 2015 a razón de un valor  $r^2 = 0.403$  y una  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ) probándose la hipótesis alterna rechazándose la hipótesis nula por lo tanto se concluyó que existe una influencia positiva entre las variables y es de una magnitud moderada.

Con relación a los resultados obtenidos por la encuesta a los servidores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil de la sede del Cercado de Lima, en cuanto a la hipótesis específica 3, el grado de incidencia entre la gestión administrativa y la gestión de talento humano en la gestión estratégica de la gestión por procesos, el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula por lo tanto, la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden positivamente en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

La tesis de Romero en el año 2016 titulada “La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del

Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala” corrobora los resultados de la investigación por cuanto existe una correlación positiva entre la Gestión Estratégica y la Planificación Estratégica Institucional; por lo tanto el Modelo de Gestión Estratégica Institucional propuesto para la Universidad Técnica de Machala, articula cuatro niveles con los componentes de gestión organizacional y sus subcomponentes de planificación institucional, ética institucional, gestión de la calidad; la gestión infraestructura con los subcomponentes de recursos e infraestructura; gestión académica con docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y la gestión de bienestar universitario con el subcomponente estudiantes; de tal manera que este proceso permitirá una mejor calidad del proceso estratégico en sus etapas de planificación, ejecución y evaluación institucional de la UTMACH.

Del mismo modo Espín en el año 2016 en su tesis “Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo”, corrobora los resultados por cuanto la gestión del talento humano es un proceso estratégico, en tanto pretende la mejor elección, educación, organización y satisfacción del factor humano, estimulando el desarrollo de competencias específicas que tiendan a un alto desempeño de los docentes y directivos de las universidades. No existen referencias de la existencia de un modelo de gestión del talento humano que incorpore indicadores para medir el alto desempeño de los docentes y directivos de una universidad. El diagnóstico del talento humano realizado en la Universidad Nacional de Chimborazo evidenció la existencia de problemas en todas las funciones analizadas, entre las que destacan desactualización de los perfiles, cargas de trabajo no equitativas, incorrecta planificación de los docentes, selección inadecuada de docentes, indicadores pobres de evaluación del desempeño y recompensas inadecuadas.

En base a los resultados obtenidos por la encuesta a los servidores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil de la sede del Cercado de Lima, en cuanto a la hipótesis específica 4, el grado de incidencia entre la gestión administrativa y la gestión de talento humano en la optimización de la gestión por

procesos, el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula por lo tanto, la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden positivamente en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

En la tesis “Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas” de Castilla en el año 2013, corrobora los resultados de la investigación por cuanto a que la función de la estrategia, la cultura y/o cambios que se quiere promover deberá decidirse si se adopta un enfoque inclusivo que desarrolla acciones dirigidas a todos los niveles, o uno exclusivo que se focalice en ciertos colectivos; la estrategia se define en el ápice estratégico, la dirección general, pero se actúa localmente, porque es RRHH quién mejor conoce a los trabajadores, a los clientes, a los interlocutores varios, y por tanto sabe cómo adaptar la gestión para que sea más eficaz.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a los servidores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil de la sede del Cercado de Lima, en cuanto a la hipótesis específica 5, el grado de incidencia entre la gestión administrativa y la gestión de talento humano en la excelencia operacional de la gestión por procesos, el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula por lo tanto, la gestión administrativa y la gestión del talento humano inciden positivamente en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.

Marcillo (2014) en su tesis “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí” corrobora con el resultado de la investigación por cuanto el diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento

humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño.

Finalmente Quirós en el año 2015 en su tesis “Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial”, corrobora con la investigación por cuanto el resultado es la constatación de cuáles son los temas de Recursos Humanos que son considerados más importantes por científicos y empresarios en función de sus publicaciones, artículos científicos en el primer caso y memorias en el segundo, y la comparación entre ambos. Se ha comprobado que existen diferencias entre ellos, pero éstas son relativas, pues son muchos los temas que despiertan un interés común en ambos grupos. Igualmente, se ha confirmado la validez de algunas variables analizadas por otros autores como variables explicativas tanto de la existencia de temas de interés común como de que existan diferencias entre ambos: las modas, la existencia de diferentes stakeholders, el agotamiento científico de ciertos temas y la existencia de un gap temporal entre los descubrimientos científicos y su aplicación práctica.

## **V. Conclusiones**

La presente investigación tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017. Esto quiere decir que la gestión administrativa, la gestión del talento humano y la gestión por procesos han sido sometidas a una rigurosa investigación, cuyas conclusiones son las siguientes:

**Primera:** Después del análisis al objetivo general y en respuesta a la hipótesis general; se concluye que existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento humano e influyen positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017; toda vez que el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido; asimismo  $R^2$  Nagelkerke se calculó el valor de .444 el cual significa que el modelo logra explicar en un 44.4% la variabilidad de los datos.

**Segunda:** Con respecto al análisis del objetivo específica 1 y en respuesta a la hipótesis específica 1; se concluye que el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se acepta la hipótesis: existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento humano e influyen positivamente en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017. Asimismo  $R^2$  Nagelkerke calculó el valor de .313 el cual significa que el modelo logra explicar en un 31.3% la variabilidad de los datos.

**Tercera:** Con respecto al análisis del objetivo específica 2 y en respuesta a la hipótesis específica 2; se concluye que el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se acepta la hipótesis: existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento

humano influyen positivamente en la representación visual de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017. Asimismo, en  $R^2$  Nagelkerke se calculó el valor de .360 el cual significa que el modelo logra explicar en un 36% la variabilidad de los datos.

**Cuarta:** Con respecto al análisis del objetivo específica 3 y en respuesta a la hipótesis específica 3; se concluye que el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se acepta la hipótesis: existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión estratégica de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017. Asimismo, en  $R^2$  Nagelkerke se calculó el valor de .365 el cual significa que el modelo logra explicar en un 36.5% la variabilidad de los datos.

**Quinta:** Con respecto al análisis del objetivo específica 4 y en respuesta a la hipótesis específica 4; se concluye que el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se acepta la hipótesis: existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la optimización de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017. Asimismo, en  $R^2$  Nagelkerke se calculó el valor de .313 el cual significa que el modelo logra explicar en un 31.3% la variabilidad de los datos.

**Sexta:** Con respecto al análisis del objetivo específica 5 y en respuesta a la hipótesis específica 5; se concluye que el valor del nivel de significancia calculado es .000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se acepta la hipótesis: existe dependencia entre gestión administrativa y la gestión del talento

humano influyen positivamente en la excelencia operacional de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017. Asimismo, en  $R^2$  Nagelkerke el valor de .331 el cual significa que el modelo logra explicar en un 33.1% la variabilidad de los datos.

Por último, los resultados obtenidos permitieron verificar las hipótesis de la investigación y validarla totalmente. Los resultados obtenidos, además, permitirán aplicarlas en otras instituciones con lo que se mejorará la gestión administrativa, la gestión del talento humano y la gestión por procesos en otras dependencias Públicas, sobre el mismo tema u otros relacionados.

## **VI. Recomendaciones**

Considerando las conclusiones arribadas por la presente investigación y la experiencia adquirida en la gestión administrativa y el desarrollo de la tesis, me permito formular las siguientes recomendaciones:

Primera: Las administraciones del Registro de Identificación y Estado Civil donde se ha implementado una gestión por procesos debe tener una real importancia en todos los procesos en conjunto que devengan lograr el acortamiento de las brechas en la identificación de todos los peruanos. Para alcanzar estos resultados se deben implementar estrategias en los procesos claves adecuados generando valor añadido, así como mecanismos de atención integral y articulada con otros actores.

Segunda: Con respecto a la integración de la gestión por procesos, considerado que el RENIEC vela por los activos de información de todos los peruanos, la gestión administrativa y el recurso humano deben interactuar con procesos constituidos que poseen características que se ajusten a los requisitos de sus clientes, ampliando la red de atención sobre la base del aporte de sus aliados estratégicos, lo que hace más accesible y eficiente el servicio de identificación dándole sostenibilidad a la práctica en la medida que el tema forme parte de las agendas de trabajo y de gestión.

Tercera: Con respecto a la representación visual de la gestión por procesos, se recomienda que la interrelación de los procesos estratégicos, claves y de soporte se visualice de una manera que permitan ser identificados fácilmente y reconozcan el funcionamiento de los procesos que se desarrollan en la gestión del RENIEC, los cuales tienen como objetivo buscar mejorar su agilidad, la eficiencia y eficacia para satisfacer las expectativas de sus clientes.

- Cuarta: Con respecto a la gestión estratégica de la gestión por procesos, se recomienda que la gestión administrativa del RENIEC debe gestionar estratégicamente tomando decisiones y diseñando políticas en función a mejorar continuamente los procesos contemplando su operatividad y el de todos sus componentes de apoyo, alineados bajo la visión estratégica de la organización.
- Quinta: Con respecto a la optimización de la gestión por procesos, se recomienda que la gestión administrativa del RENIEC se encuentre inmersa en proyectos de optimización de procesos, que permitan eliminar la duplicidad, reducir tiempos de respuestas, mejorar la calidad del servicio, mejorar la productividad y eficiencia generando valor para los usuarios del RENIEC, considerando que con la optimización de los procesos se busca lograr óptimos niveles de eficacia y efectividad.
- Sexta: Con respecto a la excelencia operacional de la gestión por procesos, se recomienda que la gestión administrativa del RENIEC opte un gran liderazgo y una gran disciplina operacional a nivel de cada colaborador, que abarca todas las actividades y funciones, desde la estrategia, la visión, valores, cultura y el proceso de mejoramiento continuo en fomentar la cultura de excelencia operacional, con propuestas de los colaboradores en mejoras a los procesos.

## **VII. Propuesta**



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## **Proyecto de innovación/mejoramiento**

### **Título**

Fortalecimiento del Programa de Selección de Personal en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima

### **Autor:**

**Mgtr. Agustín Salazar Sánchez**

### **Asesor:**

**Dr. Luis Alberto Nuñez Lira**

**Lima - 2018**

# Título

## 1. Datos de identificación:

|  |                        |                                   |
|--|------------------------|-----------------------------------|
| <b>Título del proyecto:</b> Fortalecimiento del Programa de Selección de Personal en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima |                        |                                   |
| <b>Nombre del ámbito de atención:</b> Distrito de Cercado de Lima  |                        |                                   |
| <b>Región:</b> Lima  | <b>Provincia:</b> Lima | <b>Localidad:</b> Cercado de Lima |

## 2. Financiamiento:

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| <b>Monto total:</b> | S/. 508.500 |
|---------------------|-------------|

## 3. Beneficiarios

|  |  |
|--|--|
| <b>Directos:</b> 500 candidatos a las diferentes áreas del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. | <b>Indirectos:</b> 2500 trabajadores de las diferentes áreas del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. |
|--|--|

## 4. Justificación

El presente proyecto tiene por finalidad gestionar el Programa de Selección de Personal dirigido a los candidatos a las diversas áreas de la institución a realizarse en el distrito de Cercado de Lima entre los meses de Enero a Julio del 2018. Debido a que en la actualidad los programas de selección de personal ejecutados no logran sus objetivos planteados, muestran incoherencia entre los procedimientos programados y ejecutados, además desconocen sus resultados por la inconsistencia de sus procesos de supervisión, seguimiento y evaluación. Asimismo, los resultados de la evaluación del desempeño del año 2017 aplicados por al Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, muestran que los logros alcanzados por los trabajadores recién contratados están por debajo del promedio del año pasado, además muchos de los trabajadores fueron evaluados a través de la Evaluación del desempeño del 2005, cuyos resultados evidencian que la mayoría se encuentran en el nivel por debajo de lo esperado por la gerencia general. La Universidad César Vallejo a través de la Escuela de Postgrado, presenta el plan de "Fortalecimiento del

Programa de Selección de Personal en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima”, estimando capacitar a un total de 500 candidatos, para mejorar aptitudes, rendimientos, superar deficiencias, facilitar oportunidades, cambiar de actitudes, mejorar la calidad de desempeño y de vida en el trabajo, finalmente aumentar la satisfacción personal de los trabajadores actuales, teniendo en cuenta las necesidades y demandas laborales y el contexto sociocultural, económico y productivo de la institución. En ese sentido, la línea base enfatiza el conocimiento de la situación general, identificación de estrategias y objetivos, descubrimiento de los problemas relevantes, conocimiento de los proyectos y cambios previstos; de tal manera, que estos resultados así como los provenientes de la evaluación de la dimensión personal de los participantes que la universidad aplicará a través de la prueba psicológica, servirán de orientadores para reforzar de manera teórica y práctica aquellos aspectos que presentan mayor déficit.

## 5. Diagnóstico

Adjunto al final del documento (Anexo 01)

Árbol de problemas y objetivos.

## 6. El problema:

Deficiente Programa de Selección de Personal en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima.

## 7. Impacto del proyecto en los beneficiarios directos e indirectos

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>beneficiarios directos</b>   | Óptima selección de los candidatos para las áreas del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima. |
| <b>beneficiarios indirectos</b> | Los trabajadores actuales y las jefaturas contarán con personal nuevo idóneo para las tareas y actividades que se necesitan.  |

## 8. Objetivos

| Objetivo General   | Objetivos Específicos |   |
|--|-----------------------|---|
| Mejorar el programa de selección de personal en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima. | 1                     | Establecer los procesos del programa de selección de personal.                |
|  | 2                     | Implementar los procedimientos del programa de selección de personal.         |
|  | 3                     | Desarrollar el monitoreo y seguimiento del programa de selección de personal. |

## 9. Resultados esperados

| Objetivo específico asociado |     | Descripción Resultado Esperado                            |
|------------------------------|-----|---|
| 1                            | 1.1 | Proceso del programa de preselección de candidatos.       |
|                              | 1.2 | Proceso de realización de las pruebas a los candidatos.   |
|                              | 1.3 | Proceso de la entrevista a los candidatos.                |
|                              | 1.4 | Proceso de selección final del candidato                  |
| 2                            | 2.1 | Identificación de las necesidades de provisión de cargos. |
|                              | 2.2 | Reclutamiento tanto interno como externo.                 |
|                              | 2.3 | Análisis de las hojas de vida y la preselección           |
|                              | 2.4 | Entrevista psicológica                                    |
|                              | 2.5 | Aplicación de pruebas psicotécnicas y técnicas            |
|                              | 2.6 | Entrevista con el jefe inmediato                          |
|                              | 2.7 | Análisis de resultados y decisión                         |
|                              | 2.8 | Informe de selección                                      |
| 3                            | 3.1 | Supervisión de la preselección de candidatos.             |
|                              | 3.2 | Supervisión de las pruebas a los candidatos.              |
|                              | 3.3 | Supervisión de la entrevista a los candidatos.            |
|                              | 3.4 | Supervisión de selección final del candidato              |

## **10. Planteamiento metodológico**

Establecer los procesos del programa de selección de personal, esto se realizara inicialmente con la implementación del proceso del programa de preselección de los candidatos, asimismo se seleccionara aquellos candidatos que pasaran a realizar las pruebas psicológicas, psicotécnicas y técnicas, luego de las pruebas se llevara a cabo las entrevistas psicológicas y con el jefe inmediato, para que finalmente luego de las revisión de los resultados se toma la decisión de selección final del candidato.

Implementar los procedimientos del programa de selección de personal, se inicia con la identificación de las necesidad de provisión de los cargos dentro de la institución, seguido del proceso de reclutamiento tanto interno como primera medida o externo con alternativa final, se analizan las hojas de vidas de los postulantes para realizar la preselección, una vez preseleccionado a los candidatos estos pasaran a la entrevista psicológica y luego los seleccionados pasaran a las pruebas psicotécnicas y técnicas, los candidatos con la mejor puntuación pasaran a la entrevista con el jefe inmediato que dará la mayor calificación sobre los candidatos, la etapa final de los procedimientos se inicia con el análisis de todos los resultados para tomar una decisión sobre el candidato seleccionado, para que al final se genere el informe con el nombre, profesión y experiencia del candidato seleccionado.

Desarrollar el monitoreo y seguimiento del programa de selección de personal., este paso lo iniciamos con la supervisión del proceso de preselección para evitar costos innecesarios en las etapas de evaluación de los candidatos, pasamos luego a la supervisión de esta etapa, para que los candidatos sean evaluados de manera parcial sin diferencias entre los candidatos internos y externos, continuamos con la supervisión en la etapa de entrevistas tanto psicológica como con la del jefe inmediato para que no se generen reclamos posteriores y finalmente supervisión en la selección final para comprobar que se seleccionaron a los candidatos idóneos para los cargos vacantes.

## 11. Actividades

| <b>Objetivo específico 1.1:</b> Establecer los procesos del programa de selección de personal. |                              |                                      |              |                               |                                  |
|--|------------------------------|--------------------------------------|--------------|-------------------------------|----------------------------------|
| <b>Actividad</b>   | <b>Responsable</b>           | <b>Inicio y término (cronograma)</b> |              | <b>Productos</b>              | <b>Cantidad de beneficiarios</b> |
| Diseño del modelo de evaluación del programa de selección de personal                          | Gerencia de recursos humanos | Febrero 2018                         | Febrero 2018 | Modelo de evaluación aprobado | 500                              |
| Elaboración de la línea base del programa de selección de personal                             | Gerencia de recursos humanos | Febrero 2018                         | Febrero 2018 | Línea de base establecida     | 500                              |
| Priorización de necesidades de personal  | Gerencia de recursos humanos | Febrero 2018                         | Febrero 2018 | Necesidades priorizadas       | 500                              |

| <b>Objetivo específico 1.2:</b> Implementar los procedimientos del programa de selección de personal. |                              |                                      |            |  |                                  |
|---|------------------------------|--------------------------------------|------------|--|----------------------------------|
| <b>Actividad</b>  | <b>Responsable</b>           | <b>Inicio y término (cronograma)</b> |            | <b>Productos</b>                           | <b>Cantidad de beneficiarios</b> |
| Elaboración del programa de selección de personal   | Gerencia de recursos humanos | Marzo 2018                           | Marzo 2018 | Plan del programa de selección de personal | 500                              |
| Ejecución del programa de selección de personal   | Gerencia de recursos humanos | Marzo 2018                           | Marzo 2018 | Plan de capacitación aprobado              | 500                              |
| Evaluación del programa de selección de personal  | Gerencia de recursos humanos | Marzo 2018                           | Marzo 2018 | Informe de evaluación aprobado             | 500                              |

| <b>Objetivo específico 1.3:</b> Desarrollar el monitoreo y seguimiento del programa de selección de personal. |                              |                                      |            |  |                                  |
|---|------------------------------|--------------------------------------|------------|--|----------------------------------|
| <b>Actividad</b>  | <b>Responsable</b>           | <b>Inicio y término (cronograma)</b> |            | <b>Productos</b>                         | <b>Cantidad de beneficiarios</b> |
| Diseño del plan de monitoreo y seguimiento  | Gerencia de recursos humanos | Abril 2018                           | Abril 2018 | Plan de monitoreo y seguimiento aprobado | 500                              |
| Ejecución del plan  | Gerencia de recursos humanos | Abril 2018                           | Abril 2018 | Informes parciales aprobado              | 500                              |
| Evaluación de los resultados  | Gerencia de recursos humanos | Abril 2018                           | Abril 2018 | Informe final aprobado                   | 500                              |

## 12. Presupuesto

La asignación de recursos financieros permite contar con los insumos necesarios que faciliten la ejecución de las actividades propuestas por el proyecto.

### a. Gastos presupuestarios:

| <b>Actividad asociada (Número)</b>                      | <b>Gastos de Operación</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Costo Total</b> |
|---|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
| 1   | Diseño del modelo de evaluación del programa de selección de personal | 1               | 45.000                | 45.000             |
| 2   | Elaboración de la línea base del programa de selección de personal    | 1               | 38.000                | 38.000             |
| 3   | Priorización de necesidades de personal                               | 1               | 7.500                 | 7.500              |
| 4   | Elaboración del programa de selección de personal                     | 1               | 75.000                | 75.000             |
| 5   | Ejecución del programa de selección de personal                       | 1               | 185.000               | 185.000            |
| 6   | Evaluación del programa de selección de personal                      | 1               | 35.000                | 35.000             |
| 7   | Diseño del plan de monitoreo y seguimiento                            | 1               | 55.000                | 55.000             |
| 8   | Ejecución del plan  | 1               | 48.000                | 48.000             |
| 9   | Evaluación de los resultados  | 1               | 20.000                | 20.000             |
| <b>Gasto total (Operación + Desarrollo Profesional)</b> |   |                 |                       | <b>508.500</b>     |

### 13. Diseño de seguimiento y evaluación del plan

| Resultados esperados                               |  | Dimensiones                                    | Indicadores de logro   | Medios de verificación  | Periodicidad | Responsables de la evaluación |
|--|--|--|--|---|--------------|-------------------------------|
| 1  | Procesos del programa de selección de personal establecidos        | Diagnóstico                                    | Resultado de la prueba diagnóstica a nivel de la especialidad.     | Registro de los resultados  | Mes 1        | Equipo técnico                |
|  |  | Plan   | Plan aprobado  | Registro de avance  | Mes 1        |                               |
|  |  | Implementación                                 | 95% de cumplimiento de procesos del programa según las 3 etapas    | Reporte de cumplimiento   | Permanente   |                               |
|  |  | Evaluación                                     | 90% de los procesos logrados                                       | Informe final   | Mes 7        |                               |
| 2  | Procedimientos del programa de selección de personal implementados | Elaboración del plan                           | 90% conoce la situación general                                    | Diseño de plan  | Permanente   |                               |
|  |  |  | 90% Identifica estrategias y objetivos                             |   |              |                               |
|  |  |  | 90% Descubre problemas relevantes                                  |   |              |                               |
|  |  |  | 90% Coherencia con la realidad                                     |   |              |                               |
|  |  |  | 90% Pertinencia con el medio                                       |   |              |                               |
|  |  | Ejecución del plan                             | 95% de cumplimiento de los procedimientos                          | Reportes de avances periódicos  | Permanente   |                               |
|  |  | Evaluación del plan                            | 95% de satisfacción de las personas participantes                  | Informe de resultados de encuestas  | Permanente   |                               |
|  |  |  | 90% de consecución de objetivos                                    | Informe de resultados de encuestas<br>Reporte de entrevistas<br>Balance de presupuesto asignado | Permanente   |                               |
|  |  |  | 85% de consecución de competencias                                 |   |              |                               |
|  |  |  | 90% de consecución de conocimientos                                |   |              |                               |
| 80% de consecución de habilidades                  |  |  |  |   |              |                               |
| 100% de cumplimiento de la gestión de la formación |  |  |  |   |              |                               |
| Costo / beneficio                                  |  |  |  |   |              |                               |
| 3  | Monitoreo y seguimiento del programa de selección de personal      | Reporte de información en el sistema integrado | 100% de cumplimiento de cronogramas en el desarrollo del programa. | Informe aprobado del monitoreo y seguimiento de programa de selección de personal               | Permanente   |                               |
|  |  |  | Evidencias observables sobre el cumplimiento.                      |   |              |                               |

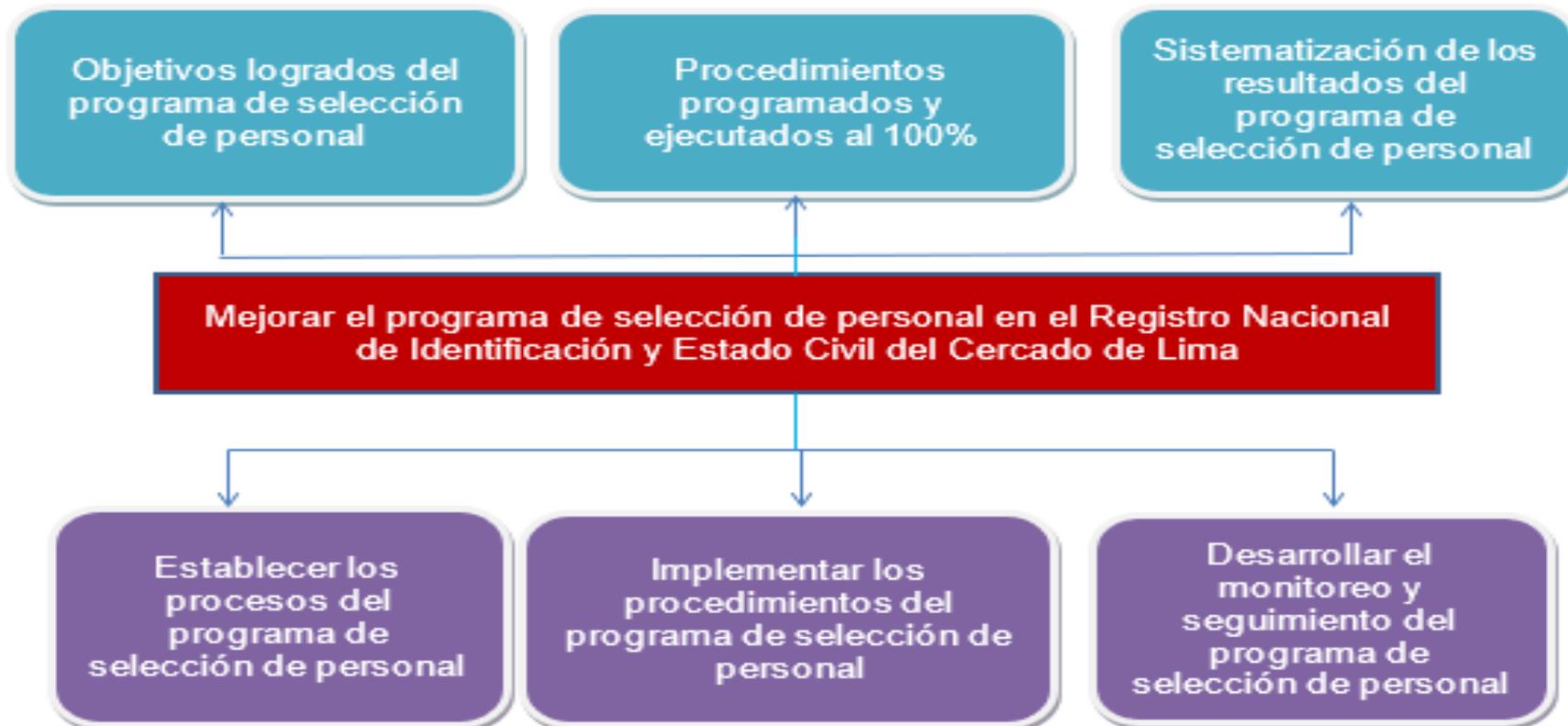
#### **14. Sustentabilidad**

El proyecto “Fortalecimiento del Programa de Selección de Personal en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima” está orientado a la mejora y optimización del proceso de selección de personal de la institución en mención; al tener un impacto positivo, el proyecto se integrará a los demás procesos de la institución, posteriormente, el proyecto ampliaría la selección a otras sucursales de la institución en Lima y provincia. La mejora en el rendimiento laboral de los trabajadores, la disminución en la rotación de personal, la satisfacción que muestran los jefes y gerentes así como los compañeros de trabajo y la mejora en la calidad en el servicio prestado a los usuarios del registro convertirá el proyecto en una parte integral de las actividades laborales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima. Los costos que el proyecto involucra, con el tiempo pasarían a formar parte de los Planes Operativos de la institución que involucren en sus actividades el nuevo proceso de selección, sus efectos se reflejarían en la calidad del servicio a los usuarios, en la calidad de los profesionales y en la imagen institucional.

## Árbol de problemas



## Árbol de objetivos



## **Referencias bibliográficas**

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Bogotá: ICONTEC.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía*. Mexico: Editorial Andrade
- Baca, V. (2015). *Gestión administrativa y calidad de servicio en las Instituciones Educativas de la RED 07 DREC – 2015*. Lima: de Baca (Tesis para optar el grado académico de doctor en educación de la Universidad César Vallejo.
- Barragán, H. (1998). *Epistemología*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Botero, C. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Madrid: Revista Iberoamericana de Educación.
- Bravo, J. (2013). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Casassus, J. (2002). *Cambios paradigmáticos en educación*. San Pablo: Revista brasileira de educación.
- Castilla, A. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas*. Barcelona: Tesis doctoral en psicología social de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Congreso de la República del Perú (2002). *Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Lima, Perú: Congreso de la República del Perú.
- Chávez, F. (2015). *Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en los administrativos de las instituciones educativas de la Red 08 – UGEL 02 - 2015*. Trujillo: Tesis para obtener el grado académico de doctor en educación de la Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Diaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística* . Chile: Nileditores
- Espín, M. (2016). *Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo*. La Habana: Tesis para obtener el grado científico de Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Huergo, J. (2000). *Comunicación / educación: Itinerarios transversales*. Bogotá: DIUC-Siglo.
- Hughes, E. (1994): "*La nueva gestión pública*", en *Lecturas de gestión pública*, Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas. 1996.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima: San Marcos.
- Kliksberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires: Tesis.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*. Trujillo: Tesis para obtener el grado de doctor en administración de la Universidad Privada Antenor Orrego.
- Mejía, E. et al. (2011). *Metodología de la Investigación científica y asesoramiento de tesis*. Lima: Centro de producción editorial e imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limusa - Noriega Editores.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2011). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pérez, J. (2013). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Quirós, F. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*. Sevilla: Tesis doctoral del Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Sevilla.
- Real Academia (1996). *Diccionario de la lengua española* (22° ed.)
- RENIEC. (2015). *Ley Organica del Registro Nacional de Estado Civil - Ley N° 26497* - Lima
- RENIEC. (2015). *Gestión por Procesos del RENIEC*. Lima: Directiva-366-GCI .
- RENIEC. (2012). *Plan Estratégico Institucional del RENIEC*. Lima
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México D.F.: Limusa.
- Romero, O. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica*

de Machala. Lima: Tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Ruiz, P. (2012). *Dirección*. México D.F.: Red tercer milenio.

Rusell, L. (1988). *Un concepto de planeación de empresas*. México D.F.: Limusa.

Sautu, R (2005). *Todo es teoría objetivos y métodos de investigación*. Ediciones Lurniece S.A., Argentina

Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. (5<sup>ta</sup> Ed). Perú, Edit. Business Support Aneth S.R.L.

Secretaria de Gestión Pública (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima, Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.

Secretaria de Gestión Pública (2013). *Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM*. Lima, Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.

Secretaria de Gestión Pública (2014). *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM*. Lima, Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.

Scanlan, B. (2000). *Principios de la investigación*. Santiago de Chile: Editorial Bloom.

Sotelo, J. (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*. Barcelona: Tesis doctoral en administración y dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2009). *Administración*. Madrid: Pearson Educación.

Suárez, E. (2017). *Análisis estructural del modelo EFQM de excelencia: el papel mediador de la gestión por procesos y la planificación estratégica*. Sevilla: Tesis doctoral del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa-Noriega Editores.

Vigo, J. (2014). *Propuesta de programa de desarrollo del capital humano para optimizar el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Ancash*. Trujillo: Tesis para obtener el grado de doctor en administración de la Universidad Nacional de Trujillo.

## **Anexos**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO:** La gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima, 2017

**Autor:** Mgtr. Salazar Sánchez, Agustín

| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | VARIABLES E INDICADORES   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|---|--|---|---|------------------|-------------|------|------------------|--|---------------|-----------|---|--|--|-----------|---|--|--|-------------|---|-------|----|----------|---|--|--|--------------|-------------|---|------------|----|--------|---|--|--|----------|---|---------|----|------------|-------|--|--|-----------|-----------|---------|--------------|----|---------------|----|--|--|---------|-------------------------------|----|---------|----|---------------------------------|----|--|--|-------------|-------------|------|------------------|--|---------------------------|---------------------------|-------|--|--|-----------------------|-------|-------|----|-----------------------------|-------|--|--|------------------------|-------------------|-------|------------|----|--------------------------|--------|--|--|----------------------------|--------------|---------|--|--|------------|---------|---------|----|------------------------|--------------------------|---------|--|--|--------------|---------|--|--|------------------------|---------------|---------|--------------|----|------------|---------|--|--|---------|---------|---------|----|--|-------|---------|--|--|--|-----------------|---------|--|--|-------------|-------------|------|--------|------------------|--|--|----------------------------------|-------|--|--|--|--|-------|---------|-------|----|------------------------------------|-------|---------|------------|----|-----------------------------------|-----------------------------|-------|---------|--|--|------------------------|--------|--|--|--|---------------------------------|------------------------|---------|---------|--|--|----------------------|---------|---------|---------|----|-------------------------|---------|---------|--|--|-----------------------|---------|---------|--|--|--------------------------|--------------------|---------|---------|--|--|--------------------|---------|---------|--------------|----|---------------------------|---------|---------|--|--|------------------------|----------------------------|---------|---------|--|--|------------------------|---------|---------|---------|----|--|--|---------|---------|--|--|--|--|---------|--|--|--|
| <p><b>Problema principal:</b><br/>¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?</p> <p><b>Problemas específicos:</b><br/>¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la integración de la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?</p> <p>¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la representación visual gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?</p> <p>¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la gestión estratégica de procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?</p> <p>¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la optimización de los procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?</p> <p>¿Cómo la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la excelencia operacional de los procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017?</p> | <p><b>Objetivo general:</b><br/>Demostrar cómo influye la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b><br/>Demostrar cómo influyen la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la integración de la gestión por procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.</p> <p>Demostrar cómo influyen la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la representación visual de la gestión por procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.</p> <p>Demostrar cómo influyen la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la gestión estratégica de los procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.</p> <p>Demostrar cómo influyen la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la optimización de los procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017</p> <p>Demostrar cómo influyen la gestión administrativa y la gestión del talento humano en la excelencia operacional de los procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.</p> | <p><b>Hipótesis:</b><br/><i>La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión por procesos, en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.</i></p> <p><b>Hipótesis específica:</b><br/><i>La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en integración de la gestión por procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.</i></p> <p><i>La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la representación visual gestión por procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.</i></p> <p><i>La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión estratégica de procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017</i></p> <p><i>La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la optimización de los procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017.</i></p> <p><i>La gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la excelencia operacional de los procesos en el RENIEC del Cercado de Lima, 2017</i></p> | <div style="background-color: #FFDAB9; padding: 5px;"><b>V1: Gestión administrativa</b></div> <p style="text-align: center; font-size: small;"><i>Operacionalización de la variable gestión administrativa</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> <th style="text-align: center;">Indicadores</th> <th style="text-align: center;">Item</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Niveles o rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center;">Planificación</td> <td style="text-align: center;">Propósito</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Objetivos</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Estrategias</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">Nunca</td> <td style="text-align: center;">=1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Programa</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center;">Organización</td> <td style="text-align: center;">Presupuesto</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">Casi nunca</td> <td style="text-align: center;">=2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Formal</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Informal</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">A veces</td> <td style="text-align: center;">=3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Motivación</td> <td style="text-align: center;">8 - 9</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Dirección</td> <td style="text-align: center;">Liderazgo</td> <td style="text-align: center;">10 - 11</td> <td style="text-align: center;">Casi siempre</td> <td style="text-align: center;">=4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Productividad</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Control</td> <td style="text-align: center;">Administración de operaciones</td> <td style="text-align: center;">13</td> <td style="text-align: center;">Siempre</td> <td style="text-align: center;">=5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Administración de calidad total</td> <td style="text-align: center;">14</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <div style="background-color: #FFDAB9; padding: 5px;"><b>V2: Gestión del Talento Humano</b></div> <p style="text-align: center; font-size: small;"><i>Operacionalización de la variable gestión del talento humano</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> <th style="text-align: center;">Indicadores</th> <th style="text-align: center;">Item</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Niveles o rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">Incorporar a las personas</td> <td style="text-align: center;">Reclutamiento de personal</td> <td style="text-align: center;">1 - 2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Selección de personal</td> <td style="text-align: center;">3 - 4</td> <td style="text-align: center;">Nunca</td> <td style="text-align: center;">=1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Orientación de las personas</td> <td style="text-align: center;">5 - 6</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Colocación de personas</td> <td style="text-align: center;">Diseño del puesto</td> <td style="text-align: center;">7 - 8</td> <td style="text-align: center;">Casi nunca</td> <td style="text-align: center;">=2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Evaluación del desempeño</td> <td style="text-align: center;">9 - 10</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Recompensar a las personas</td> <td style="text-align: center;">Remuneración</td> <td style="text-align: center;">11 - 12</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Incentivos</td> <td style="text-align: center;">13 - 14</td> <td style="text-align: center;">A veces</td> <td style="text-align: center;">=3</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Desarrollo de personas</td> <td style="text-align: center;">Prestaciones y servicios</td> <td style="text-align: center;">15 - 16</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Capacitación</td> <td style="text-align: center;">17 - 18</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">Retener a las personas</td> <td style="text-align: center;">Conocimientos</td> <td style="text-align: center;">19 - 20</td> <td style="text-align: center;">Casi siempre</td> <td style="text-align: center;">=4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Relaciones</td> <td style="text-align: center;">21 - 22</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Higiene</td> <td style="text-align: center;">23 - 24</td> <td style="text-align: center;">Siempre</td> <td style="text-align: center;">=5</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Salud</td> <td style="text-align: center;">25 - 26</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Calidad de Vida</td> <td style="text-align: center;">27 - 28</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <div style="background-color: #FFDAB9; padding: 5px;"><b>V3: Gestión por procesos</b></div> <p style="text-align: center; font-size: small;"><i>Operacionalización de la variable gestión de procesos</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> <th style="text-align: center;">Indicadores</th> <th style="text-align: center;">Item</th> <th style="text-align: center;">Escala</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Niveles o rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">Integración de la Gestión de procesos en la Organización</td> <td style="text-align: center;">Conocer a la Gestión de Procesos</td> <td style="text-align: center;">1 - 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Alinear la Gestión por Procesos con otros conceptos de gestión</td> <td style="text-align: center;">3 - 4</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td style="text-align: center;">Nunca</td> <td style="text-align: center;">=1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Incorporar la Gestión por Procesos</td> <td style="text-align: center;">5 - 6</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td style="text-align: center;">Casi nunca</td> <td style="text-align: center;">=2</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Representación visual de procesos</td> <td style="text-align: center;">Diseñar el mapa de procesos</td> <td style="text-align: center;">7 - 8</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Modelo de los procesos</td> <td style="text-align: center;">9 - 10</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center;">Gestión estratégica de procesos</td> <td style="text-align: center;">Priorizar los procesos</td> <td style="text-align: center;">11 - 12</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Evaluar los procesos</td> <td style="text-align: center;">13 - 14</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td style="text-align: center;">A veces</td> <td style="text-align: center;">=3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Definir los indicadores</td> <td style="text-align: center;">15 - 16</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Gestionar los riesgos</td> <td style="text-align: center;">17 - 18</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">Optimización de procesos</td> <td style="text-align: center;">Mejora de procesos</td> <td style="text-align: center;">19 - 21</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Rediseñar procesos</td> <td style="text-align: center;">22 - 23</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td style="text-align: center;">Casi siempre</td> <td style="text-align: center;">=4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Elaborar el procedimiento</td> <td style="text-align: center;">24 - 25</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Excelencia operacional</td> <td style="text-align: center;">Implantar el procedimiento</td> <td style="text-align: center;">26 - 27</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Controlar los procesos</td> <td style="text-align: center;">28 - 29</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td style="text-align: center;">Siempre</td> <td style="text-align: center;">=5</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Mejora continua de la excelencia operacional</td> <td style="text-align: center;">30 - 31</td> <td style="text-align: center;">Ordinal</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">32 - 34</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Dimensiones      | Indicadores | Item | Niveles o rangos |  | Planificación | Propósito | 1 |  |  | Objetivos | 2 |  |  | Estrategias | 3 | Nunca | =1 | Programa | 4 |  |  | Organización | Presupuesto | 5 | Casi nunca | =2 | Formal | 6 |  |  | Informal | 7 | A veces | =3 | Motivación | 8 - 9 |  |  | Dirección | Liderazgo | 10 - 11 | Casi siempre | =4 | Productividad | 12 |  |  | Control | Administración de operaciones | 13 | Siempre | =5 | Administración de calidad total | 14 |  |  | Dimensiones | Indicadores | Item | Niveles o rangos |  | Incorporar a las personas | Reclutamiento de personal | 1 - 2 |  |  | Selección de personal | 3 - 4 | Nunca | =1 | Orientación de las personas | 5 - 6 |  |  | Colocación de personas | Diseño del puesto | 7 - 8 | Casi nunca | =2 | Evaluación del desempeño | 9 - 10 |  |  | Recompensar a las personas | Remuneración | 11 - 12 |  |  | Incentivos | 13 - 14 | A veces | =3 | Desarrollo de personas | Prestaciones y servicios | 15 - 16 |  |  | Capacitación | 17 - 18 |  |  | Retener a las personas | Conocimientos | 19 - 20 | Casi siempre | =4 | Relaciones | 21 - 22 |  |  | Higiene | 23 - 24 | Siempre | =5 |  | Salud | 25 - 26 |  |  |  | Calidad de Vida | 27 - 28 |  |  | Dimensiones | Indicadores | Item | Escala | Niveles o rangos |  | Integración de la Gestión de procesos en la Organización | Conocer a la Gestión de Procesos | 1 - 2 |  |  |  | Alinear la Gestión por Procesos con otros conceptos de gestión | 3 - 4 | Ordinal | Nunca | =1 | Incorporar la Gestión por Procesos | 5 - 6 | Ordinal | Casi nunca | =2 | Representación visual de procesos | Diseñar el mapa de procesos | 7 - 8 | Ordinal |  |  | Modelo de los procesos | 9 - 10 |  |  |  | Gestión estratégica de procesos | Priorizar los procesos | 11 - 12 | Ordinal |  |  | Evaluar los procesos | 13 - 14 | Ordinal | A veces | =3 | Definir los indicadores | 15 - 16 | Ordinal |  |  | Gestionar los riesgos | 17 - 18 | Ordinal |  |  | Optimización de procesos | Mejora de procesos | 19 - 21 | Ordinal |  |  | Rediseñar procesos | 22 - 23 | Ordinal | Casi siempre | =4 | Elaborar el procedimiento | 24 - 25 | Ordinal |  |  | Excelencia operacional | Implantar el procedimiento | 26 - 27 | Ordinal |  |  | Controlar los procesos | 28 - 29 | Ordinal | Siempre | =5 |  | Mejora continua de la excelencia operacional | 30 - 31 | Ordinal |  |  |  |  | 32 - 34 |  |  |  |
| Dimensiones   | Indicadores  | Item  | Niveles o rangos  |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Planificación   | Propósito  | 1   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Objetivos  | 2   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Estrategias  | 3   | Nunca   | =1               |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Programa   | 4   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Organización  | Presupuesto  | 5   | Casi nunca  | =2               |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Formal   | 6   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Informal   | 7   | A veces   | =3               |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Motivación   | 8 - 9   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Dirección   | Liderazgo  | 10 - 11   | Casi siempre  | =4               |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Productividad  | 12  |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Control   | Administración de operaciones  | 13  | Siempre   | =5               |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Administración de calidad total  | 14  |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Dimensiones   | Indicadores  | Item  | Niveles o rangos  |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Incorporar a las personas   | Reclutamiento de personal  | 1 - 2   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Selección de personal  | 3 - 4   | Nunca   | =1               |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Orientación de las personas  | 5 - 6   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Colocación de personas  | Diseño del puesto  | 7 - 8   | Casi nunca  | =2               |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Evaluación del desempeño   | 9 - 10  |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Recompensar a las personas  | Remuneración   | 11 - 12   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Incentivos   | 13 - 14   | A veces   | =3               |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Desarrollo de personas  | Prestaciones y servicios   | 15 - 16   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Capacitación   | 17 - 18   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Retener a las personas  | Conocimientos  | 19 - 20   | Casi siempre  | =4               |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Relaciones   | 21 - 22   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Higiene  | 23 - 24   | Siempre   | =5               |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Salud  | 25 - 26   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Calidad de Vida  | 27 - 28   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Dimensiones   | Indicadores  | Item  | Escala  | Niveles o rangos |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Integración de la Gestión de procesos en la Organización  | Conocer a la Gestión de Procesos   | 1 - 2   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Alinear la Gestión por Procesos con otros conceptos de gestión   | 3 - 4   | Ordinal   | Nunca            | =1          |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Incorporar la Gestión por Procesos   | 5 - 6   | Ordinal   | Casi nunca       | =2          |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Representación visual de procesos   | Diseñar el mapa de procesos  | 7 - 8   | Ordinal   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Modelo de los procesos   | 9 - 10  |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Gestión estratégica de procesos   | Priorizar los procesos   | 11 - 12   | Ordinal   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Evaluar los procesos   | 13 - 14   | Ordinal   | A veces          | =3          |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Definir los indicadores  | 15 - 16   | Ordinal   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Gestionar los riesgos  | 17 - 18   | Ordinal   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Optimización de procesos  | Mejora de procesos   | 19 - 21   | Ordinal   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Rediseñar procesos   | 22 - 23   | Ordinal   | Casi siempre     | =4          |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Elaborar el procedimiento  | 24 - 25   | Ordinal   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
| Excelencia operacional  | Implantar el procedimiento   | 26 - 27   | Ordinal   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Controlar los procesos   | 28 - 29   | Ordinal   | Siempre          | =5          |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   | Mejora continua de la excelencia operacional   | 30 - 31   | Ordinal   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |
|   |  | 32 - 34   |   |                  |             |      |                  |  |               |           |   |  |  |           |   |  |  |             |   |       |    |          |   |  |  |              |             |   |            |    |        |   |  |  |          |   |         |    |            |       |  |  |           |           |         |              |    |               |    |  |  |         |                               |    |         |    |                                 |    |  |  |             |             |      |                  |  |                           |                           |       |  |  |                       |       |       |    |                             |       |  |  |                        |                   |       |            |    |                          |        |  |  |                            |              |         |  |  |            |         |         |    |                        |                          |         |  |  |              |         |  |  |                        |               |         |              |    |            |         |  |  |         |         |         |    |  |       |         |  |  |  |                 |         |  |  |             |             |      |        |                  |  |  |                                  |       |  |  |  |  |       |         |       |    |                                    |       |         |            |    |                                   |                             |       |         |  |  |                        |        |  |  |  |                                 |                        |         |         |  |  |                      |         |         |         |    |                         |         |         |  |  |                       |         |         |  |  |                          |                    |         |         |  |  |                    |         |         |              |    |                           |         |         |  |  |                        |                            |         |         |  |  |                        |         |         |         |    |  |  |         |         |  |  |  |  |         |  |  |  |

| METODOLOGIA  | POBLACIÓN Y MUESTRA   | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS  | RESULTADOS   |
|--|---|--|--|
| <p><b>TIPO:</b> Es Investigación básica sustantiva según Carrasco (2015, pág. 43)...busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existente acerca de la realidad, su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas.</p> <p><b>ENFOQUE:</b> Es Cuantitativa según Hernández, Fernández y Baptista (2010), utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis.</p> <p><b>DISEÑO:</b><br/>El diseño de investigación es <u>No experimental</u>, según Carrasco (2015, p. 71) sostiene: "Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de la ocurrencia".</p> | <p><b>POBLACIÓN:</b><br/>La población está conformada por 573 trabajadores de la RENIEC, Cercado de Lima.</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b><br/>No probabilístico, simple aleatorio</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b><br/>Estará conformado por 230 trabajadores de la RENIEC del Cercado de Lima.</p> <p>Resultó luego de aplicar la fórmula:<br/> <math display="block">n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}</math></p> | <p>Variable 1: Gestión Administrativa<br/>Técnicas: Encuesta<br/>Instrumentos: Cuestionario<br/>Cuestionario tipo Likert</p> <p>Variable 2: Gestión del Talento Humano<br/>Técnicas: Encuesta<br/>Instrumentos: Cuestionario<br/>Cuestionario tipo Likert</p> <p>Variable 3: Gestión por Procesos<br/>Técnicas: Encuesta<br/>Instrumentos: Cuestionario<br/>Cuestionario tipo Likert</p> <p>Autor: Agustín Salazar Sánchez<br/>Año: 2017<br/>Asesor: Dr. Luis Alberto Núñez Lira<br/>Ámbito de Aplicación:<br/>RENIEC, Cercado de Lima.</p> <p>Forma de Administración: Individual</p> | <p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Para el resultado descriptivo, se utilizara nivel, porcentajes y frecuencias</p> <p>Se utilizará el software MICROSOFT EXCEL para la elaboración de la base de datos y para las tablas y figuras estadísticas el software estadístico SPSS en su versión 2.4.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Para los resultados inferenciales se utilizara la regresión logística o ordinal.</p> |

## CUESTIONARIO

Estimado señor(a), agradezco su valiosa colaboración. Leer atentamente cada pregunta, luego responder con veracidad y honestidad cada pregunta. La información que nos proporcionará será muy importante para fundamentar el trabajo de investigación.

### INSTRUCCIONES:

Cada pregunta presenta cinco alternativas, priorice una de las respuestas y marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

### Escala de Valoración:

**Nunca=1, Casi nunca=2; A veces=3, Casi siempre=4, Siempre=5**

| VARIABLE 1: Gestión Administrativa |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
|------------------------------------|---|--|--|--|--|---|---|---|---|---|
| DIMENSIONES                        | INDICADORES   |  |  |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                  | Respecto a la gestión administrativa la institución cumple con el propósito para cual fue creado.   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 2                                  | Respecto a la gestión administrativa, la institución tiene bien establecido sus objetivos estratégicos.   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 3                                  | La institución establece actividades para alcanzar los objetivos propuestos.  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 4                                  | Respecto a la gestión administrativa, los programas que se han establecido son adecuados para el logro de los objetivos propuestos.             |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 5                                  | El establecimiento de objetivos institucionales ayuda a la institución a dirigir con éxito los procesos institucionales.                        |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 6                                  | Los objetivos institucionales permiten controlar las actividades relacionadas a la gestión por procesos   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 7                                  | La organización en su estructura formal, busca mejorar sus servicios para satisfacer al usuario.  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 8                                  | La organización en su estructura formal, establece la división racional del trabajo   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 9                                  | La organización en sus actividades interpersonales, la actividad informal es tomada   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 10                                 | En la organización emergen relaciones de amistad en sus grupos informales.  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 11                                 | La aplicación de múltiples estrategias permite mejorar los procesos que implementa la institución   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 12                                 | La gestión administrativa de la institución desarrolla actividades motivadoras a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.        |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 13                                 | La gestión administrativa de la institución, a través de sus programas logra motivar a los usuarios para hacer uso de los servicios que brinda. |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 14                                 | Considera que los líderes de la institución comunican la importancia del estilo de la gestión de la institución                                 |  |  |  |  |   |   |   |   |   |
| 15                                 | Considera Ud. que los servidores del RENIEC ponen en práctica su liderazgo en el cumplimiento de sus funciones.                                 |  |  |  |  |   |   |   |   |   |

|  |    |   |  |  |  |  |  |
|--|----|---|--|--|--|--|--|
|  | 16 | Considera Ud. que la gestión administrativa del RENIEC desarrolla actividades de control para evaluar y dar los correctivos necesarios de la institución. |  |  |  |  |  |
|  | 17 | Considera Ud. que la administración de operaciones que realiza la alta dirección del RENIEC los resultados informa a todos los servidores.                |  |  |  |  |  |
|  | 18 | Considera Ud. que la alta dirección del RENIEC desarrolla una administración de calidad en bien de los usuarios.  |  |  |  |  |  |
|  | 19 | Considera Ud. que los controles aplicados en cada Procesos del RENIEC contribuyen a generar una atención con calidad                                      |  |  |  |  |  |

**¡MUCHAS GRACIAS!**  
**SU APOYO ES DETERMINANTE PARA MI INVESTIGACIÓN**



|  |    |  |  |  |  |  |  |
|--|----|--|--|--|--|--|--|
|  |    | colaboradores con buen desempeño.  |  |  |  |  |  |
|  | 15 | Las prestaciones y servicios que ofrece la organización a sus colaboradores incluyen salud y seguridad.  |  |  |  |  |  |
|  | 16 | Considera que las prestaciones y servicios que ofrece la organización forman parte integral de la remuneración del personal.   |  |  |  |  |  |
| <b>Desarrollar a las personas procesos</b> | 17 | La organización identifica las necesidades de capacitación de acuerdo a la función de sus colaboradores.   |  |  |  |  |  |
|  | 18 | Considera que el propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los colaboradores.   |  |  |  |  |  |
|  | 19 | Considera que se otorga reconocimiento a los colaboradores que muestran conocimiento de los procesos totales de la organización.   |  |  |  |  |  |
|  | 20 | Considera que el conocimiento es el activo estratégico para el fortalecimiento de la organización.   |  |  |  |  |  |
| <b>Retener a las personas</b>              | 21 | La organización para retener a las personas, otorga condiciones de higiene laboral que garantizan la salud física y mental de sus colaboradores.                               |  |  |  |  |  |
|  | 22 | Considera que la higiene laboral facilita las relaciones interpersonales y mejora de la productividad.   |  |  |  |  |  |
|  | 23 | Considera que con frecuencia los colaboradores están expuestos a factores de riesgos físicos, psicosociales y ergonómicos presentes en las actividades laborales.              |  |  |  |  |  |
|  | 24 | La organización tiene objetivos y estrategias de salud ocupacional para la prevención de accidentes y enfermedades causadas por las condiciones laborales.                     |  |  |  |  |  |
|  | 25 | Considera que la seguridad en el trabajo busca evitar riesgos laborales.   |  |  |  |  |  |
|  | 26 | Considera que existe la organización fomenta una cultura preventiva en el trabajo  |  |  |  |  |  |
|  | 27 | Considera que la organización para retener a sus colaboradores invierte en mejorar la calidad de vida en el trabajo de sus colaboradores.                                      |  |  |  |  |  |
|  | 28 | Considera que los colaboradores de acuerdo a la calidad de vida en el trabajo implementada por la organización, satisfacen sus necesidades personales por medio de su trabajo. |  |  |  |  |  |

¡MUCHAS GRACIAS!  
SU APOYO ES DETERMINANTE PARA MI INVESTIGACIÓN



|  |    |   |  |  |  |  |  |  |
|--|----|---|--|--|--|--|--|--|
| <b>Gestión<br/>estratégica<br/>De<br/>procesos</b> | 15 | Considera Usted, que los indicadores implementados en la Institución permiten controlar y optimizar los procesos.                                       |  |  |  |  |  |  |
|  | 16 | Existen indicadores que estén orientados a la finalidad de los procesos.  |  |  |  |  |  |  |
|  | 17 | Considera Usted, que en la Institución se han identificado factores de decisión para priorizar procesos.  |  |  |  |  |  |  |
|  | 18 | Se han establecido criterios que permitan minimizar los riesgos para cumplir con la misión institucional.   |  |  |  |  |  |  |
|  | 19 | La institución tiene implementado en cada proceso respuestas oportunas que contribuya hacer más eficiente el trabajo.                                   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Optimización de<br/>procesos</b>                | 20 | La mejora los procesos está relacionado con optimizar la efectividad y eficacia.  |  |  |  |  |  |  |
|  | 21 | Mejorar los procesos permite a la Institución reforzar los mecanismos internos para responder a las contingencias.                                      |  |  |  |  |  |  |
|  | 22 | Considera Usted, que el rediseño de los procesos brindan un cambio positivo en los resultados que espera alcanzar la Institución.                       |  |  |  |  |  |  |
|  | 23 | Considera Usted, que el rediseño de un proceso permite alcanzar un rendimiento organizacional con base en el aumento de la eficiencia y la efectividad. |  |  |  |  |  |  |
|  | 24 | Considera Usted, que todos los procesos tienen elaborados sus procedimientos.   |  |  |  |  |  |  |
|  | 25 | Existe una buena elaboración de los procedimientos que se encuentran establecidos en la Institución.  |  |  |  |  |  |  |
|  | 26 | La implementación de procedimientos eficaces contribuye a resultados óptimos.   |  |  |  |  |  |  |
|  | 27 | La Institución da a conocer los procedimientos implementados en los procesos.   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Excelencia<br/>operacional</b>                  | 28 | La institución cuenta con herramientas que agilizan y aseguran el seguimiento de los procesos.  |  |  |  |  |  |  |
|  | 29 | El control operacional a los procesos permite a la Institución ser más competitiva  |  |  |  |  |  |  |
|  | 30 | La mejora continua debe ser un objetivo permanente en la Institución.   |  |  |  |  |  |  |
|  | 31 | La Institución contribuye a una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas para realizar la mejora continua.                  |  |  |  |  |  |  |
|  | 32 | Existen buenas prácticas en la institución producto de la mejora continua de sus procesos.  |  |  |  |  |  |  |

¡MUCHAS GRACIAS!

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>Dimensión: Planeación</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Respecto a la gestión administrativa la institución cumple con el propósito para cual fue creado.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Respecto a la gestión administrativa, la institución tiene bien establecido sus objetivos estratégicos.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | La institución establece actividades para alcanzar los objetivos propuestos.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Respecto a la gestión administrativa, los programas que se han establecido son adecuados para el logro de los objetivos propuestos.                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | El establecimiento de objetivos institucionales ayuda a la institución a dirigir con éxito los procesos institucionales.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Organización</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 6  | Los objetivos institucionales permiten controlar las actividades relacionadas a la gestión por procesos   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | La organización en su estructura formal, busca mejorar sus servicios para satisfacer al usuario.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | La organización en su estructura formal, establece la división racional del trabajo   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | La organización en sus actividades interpersonales, la actividad informal es tomada en cuenta.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | En la organización emergen relaciones de amistad en sus grupos informales.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Dirección</b>   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 11 | La aplicación de múltiples estrategias permite mejorar los procesos que implementa la institución   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | La gestión administrativa de la institución desarrolla actividades motivadoras a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | La gestión administrativa de la institución, a través de sus programas logra motivar a los usuarios para hacer uso de los servicios que brinda.           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 | Considera Ud. que los líderes de la institución comunican la importancia del estilo de la gestión de la institución                                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15 | Considera Ud. que los servidores del RENIEC ponen en práctica su liderazgo en el cumplimiento de sus funciones.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Control</b>   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 16 | Considera Ud. que la gestión administrativa del RENIEC desarrolla actividades de control para evaluar y dar los correctivos necesarios de la institución. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17 | Considera Ud. que la administración del RENIEC mediante el control detectan los cambios que están afectando los productos y los servicios.                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18 | Considera Ud. que los gestores del RENIEC despliega un eficiente control en todos los procesos  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 19 | Considera Ud. que los controles aplicados en cada Procesos del RENIEC contribuyen a generar una atención de calidad                                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia (Aplicable).



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>Dimensión: Incorporar a las personas</b>   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 1  | Considera Ud., que le RENIEC cuenta con una planificación de proceso de reclutamiento de personal.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | La organización aplica técnicas apropiadas para el reclutamiento de personal externo.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Considera que se la organización tiene bien establecido su proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | En el proceso de selección, el seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Colocación de las personas</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 5  | Considera Ud. que La organización, realiza una adecuada orientación de las personas que han sido seleccionadas                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Considera Ud. que La organización, cuenta con procedimientos donde se establecen las funciones de las personas.                                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Considera que los puestos actuales en la Organización se encuentran bien diseñados  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | En el proceso de diseño del puesto se establecen las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Considera que los criterios de evaluación de desempeño se aplican de igual forma para todos los colaboradores.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | La organización toma acciones de retroalimentación respecto a los resultados de la evaluación de desempeño.                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Recompensar a las personas</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 11 | Considera que la organización constituye elementos para motivar a los trabajadores en el proceso remunerativo                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | Considera que los colaboradores del RENIEC reciben recompensas adecuadas de acuerdo a su desempeño  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | Existe un programa de incentivos adecuado para los colaboradores de la organización   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 | Dentro del programa de incentivos de la organización se considera aquellos colaboradores con buen desempeño                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15 | Las prestaciones y servicios que ofrece la organización a sus colaboradores incluyen salud y seguridad  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16 | Considera que las prestaciones y servicios que ofrece la organización forman parte integral de la remuneración del personal.                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Desarrollar a las personas</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 17 | La organización identifica las necesidades de capacitación de acuerdo a la función de sus colaboradores.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18 | Considera que el propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los colaboradores   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 19 | Considera que se otorga reconocimiento a los colaboradores que muestran conocimiento de los procesos totales de la organización.                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 20 | Considera que el conocimiento es el activo estratégico para el fortalecimiento de la organización.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Retener a las personas</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 21 | La organización para retener a las personas, otorga condiciones de higiene laboral que garantizan la salud física y mental de sus colaboradores | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |  |   |  |   |  |   |  |
|----|--|---|--|---|--|---|--|
| 22 | Considera que la higiene laboral facilita las relaciones interpersonales y mejora de la productividad  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 23 | Considera que con frecuencia los colaboradores están expuestos a factores de riesgos físicos, psicosociales y ergonómicos presentes en las actividades laborales               | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 24 | La organización tiene objetivos y estrategias de salud ocupacional para la prevención de accidentes y enfermedades causadas por las condiciones laborales                      | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 25 | Considera que la seguridad en el trabajo busca evitar riesgos laborales  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 26 | Considera que existe la organización fomenta una cultura preventiva en el trabajo  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 27 | Considera que la organización para retener a sus colaboradores invierte en mejorar la calidad de vida en el trabajo de sus colaboradores.                                      | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 28 | Considera que los colaboradores de acuerdo a la calidad de vida en el trabajo implementada por la organización, satisfacen sus necesidades personales por medio de su trabajo. | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia (Aplicable)

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: DR. PADILLA CABALLERO, JESÚS    DNI: 25861074

Especialidad del evaluador: TEMÁTICO Y METODÓLOGO

12 de AGOSTO del 2017

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del experto

Dr. Jesús Emilio Agustín

Padilla Caballero

CPPe. 0125861074

V.B.

12-08

2017

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN POR PROCESOS

| N° | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>Dimensión 1: Integración de la Gestión de procesos en la Organización</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | La institución ha realizado los aportes en las definiciones y conceptos de la gestión por procesos   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | La institución proporciona una visión integral para dar a conocer la gestión de procesos   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Existe una visión sistemática para entender como la Institución alinea a la gestión por procesos con los conceptos institucionales.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | La gestión por procesos influye en la Institución como un sistema social.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | Existe un modelo integral de cambio en la institución para incorporar la gestión por procesos  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Considera Usted, que la incorporación de la Gestión por Procesos en la Institución se ha realizado de forma paralela y armónica.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión 2: Representación Visual de los Procesos</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 7  | Existe una representación visual de los procesos entendible de lo hacemos y como o hacemos.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Considera Usted, que el mapa de procesos de la Institución permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Considera Usted, que el modelamiento de los procesos permite gestionar de forma óptima a la institución.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | El modelo de los procesos brinda la oportunidad de organizar y documentar la información sobre el sistema.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión 3: Gestión Estratégica de Procesos</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 11 | Considera Usted, que en la Institución se han identificado factores de decisión para priorizar procesos.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | Existe criterios objetivos para priorizar desde la estrategia de la Institución los procesos.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | Considera Usted, que entre la situación actual y la deseada de la Institución la evaluación de procesos permite el camino de la optimización.                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 | Existe una correcta evaluación de los procesos que permite armonizar con los objetivos institucionales.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15 | Considera Usted, que los indicadores implementados en la Institución permiten controlar y optimizar los procesos.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16 | Existen indicadores que estén orientados a la finalidad de los procesos.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17 | Considera Usted, que en la Institución se han identificado factores de decisión para priorizar procesos.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18 | Se han establecido criterios que permitan minimizar los riesgos para cumplir con la misión institucional.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 19 | La institución tiene implementado en cada proceso respuestas oportunas que contribuya hacer más eficiente el trabajo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión 4: Optimización de Procesos</b>   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 20 | La mejora los procesos está relacionado con optimizar la efectividad y eficacia.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 21 | Mejorar los procesos permite a la Institución reforzar los mecanismos internos para responder a las contingencias.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |   |           |           |           |           |           |           |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 22 | Considera Usted, que el rediseño de los procesos brindan un cambio positivo en los resultados que espera alcanzar la Institución.                       | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 23 | Considera Usted, que el rediseño de un proceso permite alcanzar un rendimiento organizacional con base en el aumento de la eficiencia y la efectividad. | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 24 | Considera Usted, que todos los procesos tienen elaborados sus procedimientos.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 25 | Existe una buena elaboración de los procedimientos que se encuentran establecidos en la Institución.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 26 | La implementación de procedimientos eficaces contribuye a resultados óptimos.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 27 | La Institución da a conocer los procedimientos implementados en los procesos.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
|    | <b>Dimensión 5: Excelencia Operacional</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |
| 28 | La institución cuenta con herramientas que agilizan y aseguran el seguimiento de los procesos.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 29 | El control operacional a los procesos permite a la Institución ser más competitiva  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 30 | La mejora continua debe ser un objetivo permanente en la Institución.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 31 | La Institución contribuye a una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas para realizar la mejora continua.                  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 32 | Existen buenas prácticas en la institución producto de la mejora continua de sus procesos.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia (Aplicable).

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [X]            **Aplicable después de corregir** [ ]            **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: DR. PADILLA CABALLERO, Jesús            DNI: 25861074

Especialidad del evaluador: TEMÁTICO Y METODÓLOGO

..... 12 de 08 del 20...17

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del experto

Dr. Jesús Emilio Agustín    V. B.  
 Padilla Caballero            12-08  
 CPPe. 0125861074            2017

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN POR PROCESOS

| N°   | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>Dimensión 1: Integración de la Gestión de procesos en la Organización</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | La institución ha realizado los aportes en las definiciones y conceptos de la gestión por procesos   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | La institución proporciona una visión integral para dar a conocer la gestión de procesos   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Existe una visión sistemática para entender como la Institución alinea a la gestión por procesos con los conceptos institucionales.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | La gestión por procesos influye en la Institución como un sistema social.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | Existe un modelo integral de cambio en la institución para incorporar la gestión por procesos  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Considera Usted, que la incorporación de la Gestión por Procesos en la Institución se ha realizado de forma paralela y armónica.   | ✓                        |    | ✓                       |    |                       |    |             |
| <b>Dimensión 2: Representación Visual de los Procesos</b>                    |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 7  | Existe una representación visual de los procesos entendible de lo hacemos y como o hacemos.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Considera Usted, que el mapa de procesos de la Institución permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Considera Usted, que el modelamiento de los procesos permite gestionar de forma óptima a la institución.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10   | El modelo de los procesos brinda la oportunidad de organizar y documentar la información sobre el sistema.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>Dimensión 3: Gestión Estratégica de Procesos</b>                          |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 11   | Considera Usted, que en la Institución se han identificado factores de decisión para priorizar procesos.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12   | Existe criterios objetivos para priorizar desde la estrategia de la Institución los procesos.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13   | Considera Usted, que entre la situación actual y la deseada de la Institución la evaluación de procesos permite el camino de la optimización.                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14   | Existe una correcta evaluación de los procesos que permite armonizar con los objetivos institucionales.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15   | Considera Usted, que los indicadores implementados en la Institución permiten controlar y optimizar los procesos.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16   | Existen indicadores que estén orientados a la finalidad de los procesos.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17   | Considera Usted, que en la Institución se han identificado factores de decisión para priorizar procesos.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18   | Se han establecido criterios que permitan minimizar los riesgos para cumplir con la misión institucional.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 19   | La institución tiene implementado en cada proceso respuestas oportunas que contribuya hacer más eficiente el trabajo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>Dimensión 4: Optimización de Procesos</b>                                 |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 20   | La mejora los procesos está relacionado con optimizar la efectividad y eficacia.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 21   | Mejorar los procesos permite a la Institución reforzar los mecanismos internos para responder a las contingencias.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |  |   |  |   |  |   |  |
|----|--|---|--|---|--|---|--|
| 22 | Considera que la higiene laboral facilita las relaciones interpersonales y mejora de la productividad  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 23 | Considera que con frecuencia los colaboradores están expuestos a factores de riesgos físicos, psicosociales y ergonómicos presentes en las actividades laborales               | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 24 | La organización tiene objetivos y estrategias de salud ocupacional para la prevención de accidentes y enfermedades causadas por las condiciones laborales                      | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 25 | Considera que la seguridad en el trabajo busca evitar riesgos laborales  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 26 | Considera que existe la organización fomenta una cultura preventiva en el trabajo  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 27 | Considera que la organización para retener a sus colaboradores invierte en mejorar la calidad de vida en el trabajo de sus colaboradores.                                      | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 28 | Considera que los colaboradores de acuerdo a la calidad de vida en el trabajo implementada por la organización, satisfacen sus necesidades personales por medio de su trabajo. | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Suficiente*

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Núñez Liz Cruz* ..... DNI: *08012001*

Especialidad del evaluador: *Metodólogo* .....

..... de *Junio* del 20*.17*

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*[Firma]*  
 .....  
 Firma del experto

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

| N° | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>Dimensión: Incorporar a las personas</b>   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 1  | Considera Ud., que le RENIEC cuenta con una planificación de proceso de reclutamiento de personal.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | La organización aplica técnicas apropiadas para el reclutamiento de personal externo.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Considera que se la organización tiene bien establecido su proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | En el proceso de selección, el seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Colocación de las personas</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 5  | Considera Ud. que La organización, realiza una adecuada orientación de las personas que han sido seleccionadas                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Considera Ud. que La organización, cuenta con procedimientos donde se establecen las funciones de las personas.                                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Considera que los puestos actuales en la Organización se encuentran bien diseñados  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | En el proceso de diseño del puesto se establecen las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Considera que los criterios de evaluación de desempeño se aplican de igual forma para todos los colaboradores.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | La organización toma acciones de retroalimentación respecto a los resultados de la evaluación de desempeño.                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Recompensar a las personas</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 11 | Considera que la organización constituye elementos para motivar a los trabajadores en el proceso remunerativo                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | Considera que los colaboradores del RENIEC reciben recompensas adecuadas de acuerdo a su desempeño  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | Existe un programa de incentivos adecuado para los colaboradores de la organización   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 | Dentro del programa de incentivos de la organización se considera aquellos colaboradores con buen desempeño                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15 | Las prestaciones y servicios que ofrece la organización a sus colaboradores incluyen salud y seguridad  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16 | Considera que las prestaciones y servicios que ofrece la organización forman parte integral de la remuneración del personal.                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Desarrollar a las personas</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 17 | La organización identifica las necesidades de capacitación de acuerdo a la función de sus colaboradores.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18 | Considera que el propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los colaboradores   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 19 | Considera que se otorga reconocimiento a los colaboradores que muestran conocimiento de los procesos totales de la organización.                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 20 | Considera que el conocimiento es el activo estratégico para el fortalecimiento de la organización.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Retener a las personas</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 21 | La organización para retener a las personas, otorga condiciones de higiene laboral que garantizan la salud física y mental de sus colaboradores | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Núñez Luz Luis ..... DNI: 080201 .....

Especialidad del evaluador: Metodología .....

2 de Junio del 2017 .....

- <sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
.....  
Firma del experto

**Anexo 4**  
**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

| N° | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>Dimensión: Planeación</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Respecto a la gestión administrativa la institución cumple con el propósito para cual fue creado.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Respecto a la gestión administrativa, la institución tiene bien establecido sus objetivos estratégicos.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | La institución establece actividades para alcanzar los objetivos propuestos.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Respecto a la gestión administrativa, los programas que se han establecido son adecuados para el logro de los objetivos propuestos.                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | El establecimiento de objetivos institucionales ayuda a la institución a dirigir con éxito los procesos institucionales.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Organización</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 6  | Los objetivos institucionales permiten controlar las actividades relacionadas a la gestión por procesos   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | La organización en su estructura formal, busca mejorar sus servicios para satisfacer al usuario.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | La organización en su estructura formal, establece la división racional del trabajo   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | La organización en sus actividades interpersonales, la actividad informal es tomada en cuenta.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | En la organización emergen relaciones de amistad en sus grupos informales.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Dirección</b>   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 11 | La aplicación de múltiples estrategias permite mejorar los procesos que implementa la institución   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | La gestión administrativa de la institución desarrolla actividades motivadoras a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | La gestión administrativa de la institución, a través de sus programas logra motivar a los usuarios para hacer uso de los servicios que brinda.           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 | Considera que los líderes de la institución comunican la importancia del estilo de la gestión de la institución   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15 | Considera Ud. que los servidores del RENIEC ponen en práctica su liderazgo en el cumplimiento de sus funciones.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Control</b>   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 16 | Considera Ud. que la gestión administrativa del RENIEC desarrolla actividades de control para evaluar y dar los correctivos necesarios de la institución. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17 | Considera Ud. que la administración del RENIEC mediante el control detectan los cambios que están afectando los productos y los servicios.                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18 | Considera Ud. que los gestores del RENIEC despliega un eficiente control en todos los procesos  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 19 | Considera Ud. que los controles aplicados en cada Procesos del RENIEC contribuyen a generar una atención de calidad                                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

|  |   |                                     |                          |                                     |                          |                                     |                          |
|--|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 22   | Considera Usted, que el rediseño de los procesos brindan un cambio positivo en los resultados que espera alcanzar la Institución.                       | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23   | Considera Usted, que el rediseño de un proceso permite alcanzar un rendimiento organizacional con base en el aumento de la eficiencia y la efectividad. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24   | Considera Usted, que todos los procesos tienen elaborados sus procedimientos.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25   | Existe una buena elaboración de los procedimientos que se encuentran establecidos en la Institución.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26   | La implementación de procedimientos eficaces contribuye a resultados óptimos.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27   | La Institución da a conocer los procedimientos implementados en los procesos.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Dimensión 5: Excelencia Operacional</b> |   | <b>Si</b>                           | <b>No</b>                | <b>Si</b>                           | <b>No</b>                | <b>Si</b>                           | <b>No</b>                |
| 28   | La institución cuenta con herramientas que agilizan y aseguran el seguimiento de los procesos.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29   | El control operacional a los procesos permite a la Institución ser más competitiva  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30   | La mejora continua debe ser un objetivo permanente en la Institución.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31   | La Institución contribuye a una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas para realizar la mejora continua.                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32   | Existen buenas prácticas en la institución producto de la mejora continua de sus procesos.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Suficiente*

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [  ]

Aplicable después de corregir [  ]

No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez evaluador:

*Núñez Liz Luis*

DNI:

*0801201*

Especialidad del evaluador:

*Metodología*

*2* de *Junio* del 20*17*

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*[Firma]*  
Firma del experto



"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES"  
"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Lima,

14 JUN. 2018

**MEMORANDO N° 852 -2018/GTH/RENIEC**

**A:** **AGUSTÍN SALAZAR SÁNCHEZ**  
Sub Gerencia de Archivo Registral

**De:** **JUAN PABLO TINOCO REYNOSO**  
Gerente de Talento Humano (e)

**Asunto:** Autorización para aplicación de recolección de datos (cuestionario) para tesis doctoral en la Universidad César Vallejo del señor Agustín Salazar Sánchez.

**Referencia:** Memorando N° 000486-2018/GRI/SGAR/RENIEC (02MAY2018)

Me dirijo a su persona en relación al documento de la referencia, a través del cual la Sub Gerente de Archivo Registral (e), la señora Giovana Sara Jessen Vigil traslada su Solicitud N° 000001-2018/ASS de fecha 24 de abril de 2018, mediante la cual requiere el permiso correspondiente para aplicar el instrumento de recolección de datos (por medio del cuestionario, siendo 3 en total - Variable 1 Gestión Administrativa, Variable 2 Gestión de Talento Humano y Variable 3 Gestión de Procesos), al encontrarse cursando el V ciclo del programa del Doctorado en "Gestión Pública y Gobernabilidad" en la Universidad César Vallejo.

Al respecto, cabe precisar que el pedido de su persona no restringe lo dispuesto por el numeral 5) del artículo 2° de la Constitución Política del Perú y tampoco, es causal de alguna excepción al ejercicio del derecho de información<sup>1</sup>, debido a que solo está solicitando la autorización para realizar cuestionarios al personal de su Unidad Orgánica donde labora.

En ese sentido, esta Gerencia cree conveniente autorizar la entrega de dicho instrumento de recolección de datos por parte de su persona a fin que recolecte la información y pueda seguir desarrollándose como profesional y alcanzar sus objetivos.

Atentamente,

  
  
  
**JUAN PABLO TINOCO REYNOSO**  
Gerente de Talento Humano (e)  
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN  
Y ESTADO CIVIL

(JTR/cdj)

<sup>1</sup> Causales de exoneración de entrega de Información Reservada e Información Confidencial contempladas en la Ley N° 27927, Ley que modifica la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Solo para los que quieren salir adelante

**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 2979 - 2017- UCV- L - EPG**

Lima, 30 de Junio 2017

**VTSTO:**

El proyecto de investigación doctoral denominado: **LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL DEL MERCADO DE LIMA, 2017**, presentado por el (la) Mgtr. SALAZAR SÁNCHEZ AGUSTÍN con código de matrícula N° 600132616, estudiante del Programa de Doctorado en **GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**– Promoción 2015-II y,

**CONSIDERANDO:**

Que, el Reglamento de Estudios de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, señala que el estudiante deberá presentar un proyecto de investigación para su aprobación y posteriormente la sustentación con la finalidad de su graduación;

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable del asesor (a): **Dr. Nuñez Lira Luis Alberto**

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable de la Comisión de Tests de Grado de Doctor conformada por: **Dr. Angel Salvañerra Melgar, Dr. Felipe Guisado Oscco y la Dra. Flor de María Sánchez Aguirre;**

Que, es política de la Universidad velar por el adecuado manejo administrativo de los documentos para cumplir las políticas internas de gestión;

Que, la Jefatura de la Oficina de Investigación, en uso de sus facultades y atribuciones;

**RESUELVE:**

**Art. 1°.- APROBAR**, el Proyecto de Investigación Doctoral denominado: **LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL DEL MERCADO DE LIMA, 2017**, presentado por el (la) Mgtr. SALAZAR SÁNCHEZ AGUSTÍN con código de matrícula N° 600132616.

**Art. 2°.- PRECISAR**, que el (la) autor (a) del proyecto doctoral tiene un plazo de veinticuatro meses desde la fecha de emitida la presente resolución para la ejecución y presentación del informe de tests.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Carlos Ventura Orbegoso

Jefe  
Escuela de Posgrado – Campus Lima Norte

Cc: Interesado  
Archivo  
OGA/yp



ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Dictamen Final

Vista la Tesis:

**“La gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima, 2017”**

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

**SALAZAR SANCHEZ AGUSTIN**

Considerando:

Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N. ° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis y como documento respectivamente, indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo máximo de seis meses a partir de la sustentación de la tesis.

Comuníquese y archívese.

Lima, 10 de marzo del 2018

Dr. Luis Alberto Núñez Lira  
Asesor de la tesis

Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega  
Revisor de la tesis

| DIMENSION |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |       |       |       |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-------|-------|-------|
|           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | v1 | V1_D1 | V1_D2 | V1_D3 | V1_D4 |
| 1         | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 89 | 25    | 22    | 22    | 20    |
| 2         | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 31 | 8     | 7     | 8     | 8     |
| 3         | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 2  | 52 | 20    | 13    | 11    | 8     |
| 4         | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 38 | 11    | 9     | 9     | 9     |
| 5         | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 2  | 2  | 2  | 57 | 13    | 19    | 18    | 7     |
| 6         | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 1  | 2  | 51 | 14    | 14    | 15    | 8     |
| 7         | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 1  | 3  | 1  | 55 | 16    | 15    | 16    | 8     |
| 8         | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 29 | 7     | 10    | 7     | 5     |
| 9         | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 59 | 13    | 19    | 18    | 9     |
| 10        | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 79 | 20    | 21    | 22    | 16    |
| 11        | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1  | 1  | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 35 | 9     | 11    | 9     | 6     |
| 12        | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 59 | 15    | 16    | 16    | 12    |
| 13        | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 39 | 10    | 11    | 11    | 7     |
| 14        | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2  | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 38 | 11    | 9     | 10    | 8     |
| 15        | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 1  | 4  | 4  | 65 | 19    | 16    | 18    | 12    |
| 16        | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 1  | 2  | 1  | 58 | 18    | 16    | 17    | 7     |
| 17        | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 26 | 5     | 8     | 9     | 4     |
| 18        | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2  | 3  | 1  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 47 | 14    | 11    | 11    | 11    |
| 19        | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 65 | 15    | 19    | 19    | 12    |
| 20        | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 48 | 14    | 12    | 10    | 12    |
| 21        | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 59 | 16    | 18    | 14    | 11    |
| 22        | 4 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4  | 3  | 2  | 1  | 51 | 12    | 12    | 17    | 10    |
| 23        | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  | 4  | 5  | 3  | 2  | 58 | 17    | 14    | 13    | 14    |
| 24        | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 79 | 20    | 21    | 22    | 16    |
| 25        | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  | 2  | 3  | 1  | 53 | 16    | 13    | 14    | 10    |
| 26        | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 5  | 3  | 5  | 4  | 3  | 70 | 18    | 19    | 18    | 15    |
| 27        | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 39 | 10    | 11    | 11    | 7     |
| 28        | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 4  | 5  | 5  | 69 | 19    | 18    | 16    | 16    |
| 29        | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 4  | 65 | 19    | 16    | 18    | 12    |
| 30        | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 70 | 18    | 16    | 20    | 16    |
| 31        | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 26 | 5     | 8     | 9     | 4     |
| 32        | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 63 | 18    | 18    | 16    | 11    |
| 33        | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 74 | 19    | 19    | 19    | 17    |
| 34        | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4  | 4  | 4  | 2  | 5  | 2  | 5  | 3  | 5  | 3  | 70 | 19    | 18    | 17    | 16    |
| 35        | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5  | 3  | 5  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 5  | 67 | 16    | 21    | 17    | 13    |
| 36        | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 1  | 5  | 72 | 19    | 16    | 22    | 15    |
| 37        | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4  | 3  | 5  | 2  | 2  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 70 | 20    | 17    | 16    | 17    |
| 38        | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 67 | 17    | 19    | 19    | 12    |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| 39 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 71 | 19 | 19 | 18 | 15 |
| 40 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 71 | 21 | 17 | 17 | 16 |
| 41 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 26 | 5  | 8  | 9  | 4  |
| 42 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 68 | 18 | 17 | 22 | 11 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 71 | 15 | 21 | 19 | 16 |
| 44 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 61 | 19 | 12 | 16 | 14 |
| 45 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 62 | 16 | 18 | 14 | 14 |
| 46 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 1 | 2 | 70 | 19 | 21 | 18 | 12 |
| 47 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 66 | 16 | 17 | 16 | 17 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 79 | 20 | 21 | 22 | 16 |
| 49 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 70 | 18 | 16 | 18 | 18 |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 72 | 17 | 19 | 21 | 15 |
| 51 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 43 | 10 | 11 | 11 | 11 |
| 52 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 70 | 23 | 16 | 14 | 17 |
| 53 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 69 | 19 | 19 | 18 | 13 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 71 | 19 | 19 | 20 | 13 |
| 55 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 71 | 15 | 21 | 19 | 16 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 79 | 20 | 21 | 22 | 16 |
| 57 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 70 | 20 | 20 | 19 | 11 |
| 58 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 65 | 16 | 18 | 16 | 15 |
| 59 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 41 | 10 | 11 | 11 | 9  |
| 60 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 71 | 14 | 17 | 23 | 17 |
| 61 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 72 | 21 | 18 | 18 | 15 |
| 62 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 71 | 19 | 19 | 18 | 15 |
| 63 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 32 | 5  | 8  | 9  | 10 |
| 64 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 54 | 18 | 11 | 14 | 11 |
| 65 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 71 | 19 | 19 | 19 | 14 |
| 66 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 71 | 22 | 15 | 18 | 16 |
| 67 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 63 | 18 | 21 | 14 | 10 |
| 68 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 75 | 24 | 16 | 18 | 17 |
| 69 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 60 | 19 | 17 | 13 | 11 |
| 70 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 1 | 73 | 20 | 21 | 21 | 11 |
| 71 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 68 | 18 | 19 | 18 | 13 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 79 | 20 | 21 | 22 | 16 |
| 73 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 73 | 21 | 21 | 21 | 10 |
| 74 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 74 | 22 | 20 | 18 | 14 |
| 75 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 42 | 10 | 11 | 11 | 10 |
| 76 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 64 | 21 | 19 | 14 | 10 |
| 77 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 66 | 19 | 18 | 18 | 11 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 71 | 20 | 19 | 19 | 13 |
| 79 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 28 | 5  | 8  | 9  | 6  |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 71 | 21 | 21 | 17 | 12 |
| 81 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 71 | 17 | 21 | 19 | 14 |
| 82 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 26 | 5  | 8  | 9  | 4  |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| 83  | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 67 | 22 | 11 | 19 | 15 |
| 84  | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 71 | 19 | 19 | 19 | 14 |
| 85  | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 70 | 20 | 18 | 17 | 15 |
| 86  | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 71 | 18 | 22 | 17 | 14 |
| 87  | 4 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 73 | 19 | 17 | 18 | 19 |
| 88  | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 71 | 21 | 17 | 16 | 17 |
| 89  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 79 | 20 | 21 | 22 | 16 |
| 90  | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 54 | 12 | 18 | 18 | 6  |
| 91  | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 70 | 22 | 19 | 16 | 13 |
| 92  | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 39 | 10 | 11 | 11 | 7  |
| 93  | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 55 | 16 | 13 | 15 | 11 |
| 94  | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 75 | 20 | 20 | 18 | 17 |
| 95  | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 70 | 19 | 19 | 17 | 15 |
| 96  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 26 | 5  | 8  | 9  | 4  |
| 97  | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 71 | 21 | 18 | 15 | 17 |
| 98  | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 71 | 19 | 19 | 19 | 14 |
| 99  | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 72 | 19 | 20 | 18 | 15 |
| 100 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 65 | 18 | 16 | 16 | 15 |
| 101 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 70 | 19 | 18 | 18 | 15 |
| 102 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 71 | 20 | 19 | 17 | 15 |
| 103 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 28 | 5  | 8  | 9  | 6  |
| 104 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 72 | 21 | 19 | 18 | 14 |
| 105 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 70 | 17 | 19 | 19 | 15 |
| 106 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 57 | 18 | 16 | 10 | 13 |
| 107 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 71 | 20 | 20 | 16 | 15 |
| 108 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 73 | 22 | 14 | 19 | 18 |
| 109 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 55 | 17 | 14 | 13 | 11 |
| 110 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 72 | 18 | 18 | 21 | 15 |
| 111 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 70 | 15 | 21 | 21 | 13 |
| 112 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 79 | 20 | 21 | 22 | 16 |
| 113 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 73 | 22 | 17 | 20 | 14 |
| 114 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 70 | 23 | 17 | 16 | 14 |
| 115 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 41 | 10 | 11 | 11 | 9  |
| 116 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 71 | 23 | 19 | 18 | 11 |
| 117 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 71 | 20 | 19 | 18 | 14 |
| 118 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 68 | 19 | 18 | 17 | 14 |
| 119 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 28 | 5  | 8  | 9  | 6  |
| 120 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 71 | 19 | 21 | 18 | 13 |
| 121 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 72 | 19 | 19 | 19 | 15 |
| 122 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 41 | 10 | 11 | 11 | 9  |
| 123 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 63 | 16 | 20 | 15 | 12 |
| 124 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 70 | 20 | 17 | 19 | 14 |
| 125 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 70 | 21 | 18 | 17 | 14 |
| 126 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 28 | 5  | 8  | 9  | 6  |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| 127 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 2 | 5 | 3 | 70 | 21 | 19 | 15 | 15 |
| 128 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 71 | 17 | 19 | 21 | 14 |
| 129 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 71 | 19 | 21 | 17 | 14 |
| 130 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 1 | 3 | 71 | 18 | 21 | 19 | 13 |
| 131 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 70 | 20 | 16 | 20 | 14 |
| 132 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 72 | 22 | 16 | 18 | 16 |
| 133 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 87 | 25 | 22 | 22 | 18 |
| 134 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 72 | 17 | 22 | 16 | 17 |
| 135 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 71 | 24 | 16 | 16 | 15 |
| 136 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 59 | 16 | 15 | 17 | 11 |
| 137 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 71 | 16 | 20 | 21 | 14 |
| 138 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 70 | 15 | 16 | 23 | 16 |
| 139 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 76 | 22 | 20 | 16 | 18 |
| 140 | 2 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 1 | 58 | 15 | 17 | 15 | 11 |
| 141 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 73 | 19 | 20 | 18 | 16 |
| 142 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 79 | 20 | 21 | 22 | 16 |
| 143 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 70 | 21 | 21 | 18 | 10 |
| 144 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 70 | 20 | 18 | 18 | 14 |
| 145 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 41 | 10 | 11 | 11 | 9  |
| 146 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 73 | 24 | 15 | 21 | 13 |
| 147 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 73 | 22 | 20 | 18 | 13 |
| 148 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 71 | 18 | 19 | 19 | 15 |
| 149 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 28 | 5  | 8  | 9  | 6  |
| 150 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 71 | 21 | 19 | 18 | 13 |
| 151 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 75 | 23 | 19 | 19 | 14 |
| 152 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 71 | 25 | 16 | 20 | 10 |
| 153 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 60 | 18 | 18 | 14 | 10 |
| 154 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 71 | 19 | 17 | 20 | 15 |
| 155 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 70 | 17 | 20 | 17 | 16 |
| 156 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 72 | 14 | 20 | 21 | 17 |
| 157 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 72 | 19 | 19 | 21 | 13 |
| 158 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 79 | 20 | 21 | 22 | 16 |
| 159 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 72 | 22 | 18 | 20 | 12 |
| 160 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 71 | 20 | 21 | 16 | 14 |
| 161 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 41 | 10 | 11 | 11 | 9  |
| 162 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 | 72 | 18 | 21 | 21 | 12 |
| 163 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 71 | 21 | 17 | 19 | 14 |
| 164 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 72 | 17 | 20 | 21 | 14 |
| 165 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 26 | 7  | 8  | 6  | 5  |
| 166 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 65 | 15 | 21 | 18 | 11 |
| 167 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 79 | 20 | 21 | 22 | 16 |
| 168 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 70 | 13 | 18 | 21 | 18 |
| 169 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 72 | 20 | 22 | 16 | 14 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| 170 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 39 | 10 | 11 | 11 | 7  |
| 171 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 70 | 23 | 21 | 16 | 10 |
| 172 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 72 | 19 | 18 | 19 | 16 |
| 173 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 70 | 19 | 18 | 17 | 16 |
| 174 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 26 | 5  | 8  | 9  | 4  |
| 175 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 71 | 22 | 18 | 18 | 13 |
| 176 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 70 | 17 | 19 | 19 | 15 |
| 177 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 70 | 18 | 20 | 17 | 15 |
| 178 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 71 | 19 | 20 | 14 | 18 |
| 179 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 72 | 22 | 15 | 19 | 16 |
| 180 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 61 | 18 | 14 | 13 | 16 |
| 181 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 79 | 20 | 21 | 22 | 16 |
| 182 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 76 | 21 | 20 | 19 | 16 |
| 183 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 70 | 20 | 19 | 18 | 13 |
| 184 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 39 | 10 | 11 | 11 | 7  |
| 185 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 65 | 21 | 15 | 17 | 12 |
| 186 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 70 | 19 | 16 | 18 | 17 |
| 187 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 71 | 21 | 18 | 17 | 15 |
| 188 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 26 | 5  | 8  | 9  | 4  |
| 189 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 70 | 20 | 16 | 19 | 15 |
| 190 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 70 | 18 | 21 | 19 | 12 |
| 191 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 70 | 21 | 16 | 17 | 16 |
| 192 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 71 | 19 | 20 | 18 | 14 |
| 193 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 70 | 18 | 15 | 20 | 17 |
| 194 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 70 | 20 | 18 | 17 | 15 |
| 195 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 64 | 17 | 16 | 16 | 15 |
| 196 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 73 | 20 | 18 | 19 | 16 |
| 197 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 72 | 20 | 20 | 17 | 15 |
| 198 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 26 | 5  | 8  | 9  | 4  |
| 199 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 70 | 18 | 16 | 20 | 16 |
| 200 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 73 | 21 | 21 | 19 | 12 |
| 201 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 77 | 23 | 19 | 15 | 20 |
| 202 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 75 | 21 | 21 | 20 | 13 |
| 203 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 72 | 22 | 19 | 16 | 15 |
| 204 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 71 | 17 | 19 | 21 | 14 |
| 205 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 55 | 16 | 14 | 10 | 15 |
| 206 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 70 | 20 | 18 | 20 | 12 |
| 207 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 74 | 19 | 18 | 21 | 16 |
| 208 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 72 | 20 | 18 | 17 | 17 |
| 209 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 71 | 20 | 20 | 18 | 13 |
| 210 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 73 | 20 | 21 | 16 | 16 |
| 211 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 70 | 21 | 18 | 16 | 15 |
| 212 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 72 | 16 | 18 | 21 | 17 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| 213 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 60 | 17 | 16 | 13 | 14 |
| 214 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 79 | 20 | 21 | 22 | 16 |
| 215 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 74 | 19 | 18 | 18 | 19 |
| 216 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 70 | 20 | 22 | 16 | 12 |
| 217 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 39 | 10 | 11 | 11 | 7  |
| 218 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 70 | 19 | 19 | 17 | 15 |
| 219 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 70 | 19 | 18 | 18 | 15 |
| 220 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 74 | 20 | 20 | 17 | 17 |
| 221 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 26 | 5  | 8  | 9  | 4  |
| 222 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 61 | 17 | 14 | 17 | 13 |
| 223 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 75 | 21 | 21 | 20 | 13 |
| 224 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 55 | 18 | 15 | 10 | 12 |
| 225 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 73 | 22 | 18 | 19 | 14 |
| 226 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 71 | 20 | 18 | 18 | 15 |
| 227 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 70 | 19 | 18 | 17 | 16 |
| 228 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 70 | 17 | 18 | 20 | 15 |
| 229 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 39 | 10 | 11 | 11 | 7  |
| 230 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 76 | 21 | 21 | 15 | 19 |



Impacto Ambiental Imperceptible  
Principal Actividad: Identificación de las Personas



**Cuadro 1.b.1 Sistemas de gestión ISO implementados y certificados**

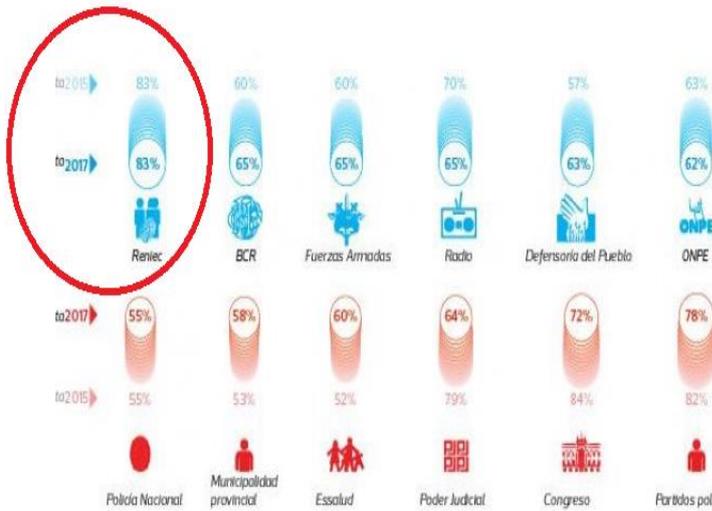
|   |   |
|---|---|
| <b>Año 2008</b><br>ISO 9001                               | <b>MC-204-GRI/001</b> "Sistema de Gestión de la Calidad de la Gerencia de Registros de Identificación".<br><b>MC-206-GPRC/002</b> "Sistema de Gestión de la Calidad del Proceso de Registros Civiles".  |
| <b>Año 2014</b><br>ISO 9001<br>ISO 27001                  | Memorando N° 0214-2014/GCI/RENIEC "Manual de Sistema Integrado de Gestión del Proceso de Certificación Digital".  |
| <b>Año 2015</b><br>ISO 27001                              | Resolución Gerencial N° <b>006-2015-GCI/RENIEC</b> "Manual del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información de la Gerencia de Registros de Identificación".<br>Resolución Gerencial N° <b>008-2015-GCI/RENIEC</b> "Manual del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información del Proceso de Registros Civiles". |
| <b>Año 2016</b><br>ISO 27001                              | Resolución Gerencial N° <b>0003-2016-GCI/RENIEC</b> "Manual del Seguridad de la Información del Proceso de Padrón Electoral".   |
| <b>Año 2017</b><br>ISO 9001<br>Actualización versión 2015 | Lineamiento de Trabajo GG del Proceso de Gestión de Registros de Identificación" (01SET2017).<br>Resolución Gerencial N° 000009-2017/GCI/RENIEC "Manual de Calidad del Proceso de Registros Civiles" (29DIC2017).   |

**Cuadro 1.b.2 Mejoras implementadas en el marco de la gestión por procesos (PEI 2012 – 2017)**

|      |                         |   |
|------|-------------------------|---|
| 2012 | <b>RJ 177-2012/JNAC</b> | Establece la política y objetivos de gestión de la calidad y la gestión de procesos como elemento orientador de la gestión institucional.   |
| 2014 | <b>RJ 164-2014/JNAC</b> | Actualiza el mapa de procesos clave de la institución y explica su relación con el sistema de trabajo, incluyendo la gestión por resultados en los procesos estratégicos y a los proveedores dentro de los grupos de interés. |
| 2015 | <b>RJ-166-2015/JNAC</b> | Actualiza el mapa de procesos y sus interrelaciones, incluyendo a los colaboradores dentro de los grupos de interés. Establece la política y objetivos de seguridad de la información.  |

# Encuesta: ¿en qué instituciones confían los peruanos?

El Reniec, BCRy FF. AA. son percibidas como las entidades más confiables, de acuerdo al estudio de El Comercio-Ipsos. Los partidos, el Congreso y el PJ continúan siendo vistos con desconfianza



### Anuncios de interés

**PUBLICA TU ANUNCIO  
LLAMANDO AL  
708-9999**  
✉ fonoavisos@comercio.com.pe

### ¿Quieres anunciar en un diario del Grupo El Comercio?

Anuncia de la manera más fácil y rápida, desde donde estés.

fonoavisos@comercio.com.pe Más información



## Portal del Ciudadano

Registros civiles  
Será capaz de

Accede a los servicios que ofrecemos desde tu computador personal.

**Nuevo Portal del Ciudadano**

- Portal institucional
- DNI **DNI Electrónico**
- Trámites **¿Cómo hacer los trámites?**
- Peruanos en el extranjero
- Registros Civiles
- Identidad Digital
- Registro Electoral
- Servicios en línea
- Oficinas y horarios
- Información Estadística
- Capacitación
- Trabaja con nosotros

Portal del Ciudadano

Central Telefónica (511) 315-2700 (511) 315-4000

Portal para Registrador Civil

Aló RENIEC 0800-11040

Chat RENIEC Dudas y consultas

Registro Civil Bilingüe

Sistema de Control Interno

Sede Central: Jr. Bolivia 109, Torre Centro Cívico - Lima

República del Perú Inicio Preguntas Frecuentes Contacto Mapa Web Portal de Transparencia

**RENIEC** Tecnología que nos IDENTIFICA

REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL

Miércoles, 22 de Agosto del 2018

**DNI delivery**

Tramita tu duplicado por Internet y lo llevamos a tu casa

Para San Isidro, Barranco, Miraflores  
Y ahora también para  
Magdalena, Lince y Jesús María

- Si tramitas el duplicado desde nuestra página web y vives en estos distritos tienes la posibilidad de recibirlo en la comodidad de tu hogar.
- No olvides tener a mano el comprobante de pago.
- Recibirás una llamada para coordinar la hora de entrega.
- El DNI sólo se entregará al titular.
- Comprobaremos tu identidad mediante la verificación de huellas dactilares.

Comunicado - DNI Delivery en más distritos!

- Portal institucional
- DNI DNI Electrónico
- Trámites ¿Cómo hacer los trámites?
- Peruanos en el extranjero
- Registros Civiles
- Identidad Digital
- Registro Electoral
- Servicios en línea
- Oficinas y horarios
- Información Estadística
- Capacitación
- Trabaja con nosotros

Portal del Ciudadano Central Telefónica (511) 315-2700 (511) 315-4000 Portal para Registrador Civil Aló RENIEC 0800-11040 Chat RENIEC Dudas y consultas Registro Civil Bilingüe Sistema de Control Interno

Sede Central: Jr. Bolivia 109, Torre Centro Cívico - Lima

República del Perú Inicio Preguntas Frecuentes Transparencia Contacto Mapa Web

**RENIEC** Tecnología que nos IDENTIFICA

REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL

miércoles 22 agosto , 2018

Principal Presentación Acerca de Servicios Enlaces de Interés Documentos de Acreditación

Identidad que genera confianza

Plataforma ER (PIER) Glosario de Términos Manuales PIER Preguntas Frecuentes

¿Qué es identidad digital? ¿Qué es un certificado digital? ¿Para qué sirve el certificado digital? ¿Qué es la firma digital?

El RENIEC pone a su disposición la información relacionada con firmas y certificados digitales, entidades responsables, productos y servicios disponibles, procedimientos y requisitos.

Trabajamos para poder otorgarle al ciudadano, empresas privadas y administración pública, la herramienta necesaria para realizar transacciones de comercio y gobierno electrónico con total seguridad, comodidad, confianza y validez jurídica.

El RENIEC pone a disposición la cuenta de correo [identidaddigital@reniec.gob.pe](mailto:identidaddigital@reniec.gob.pe) para recibir sus consultas sobre nuestros servicios de certificación digital. Este medio es atendido en el horario de Lunes a Viernes de 8:30 a 5:00 p.m. (con excepción de días feriados).

**Institucional**

- DNI
- Peruanos en el extranjero
- Registros Civiles
- Identidad Digital
- Registro Electoral
- Trámites
- Servicios en Línea
- Oficinas y Horarios
- Información Estadística
- Capacitaciones

0800-11040 Línea Gratuita a Nivel Nacional

Aló RENIEC Contáctanos

Chat RENIEC Haz tus consultas en Línea



## EVOLUCION TECNOLOGICA DEL DNI



## EVOLUCION TECNOLOGICA DEL ACTA REGISTRAL





RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 1799 – 2018 – UCV – L – EPG

Los Olivos, 23 de agosto de 2018

**VISTO:**

El expediente presentado por SALAZAR SANCHEZ AGUSTIN solicitando autorización para sustentar su Tesis Doctoral titulada: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL DEL CERCADO DE LIMA, 2017. y

**CONSIDERANDO:**

Que el(los) magister(es) SALAZAR SANCHEZ AGUSTIN, ha(n) cumplido con todos los requisitos académicos y administrativos necesarios para sustentar su Tesis y poder optar el Grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad;

Que, el proceso para optar el Grado de Doctor está normado en los artículos del 22° al 32° del Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Posgrado;

Que, en su artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo que a la letra dice: "Para efectos de la sustentación de Tesis para Grado de Maestro o Doctor se designará un jurado de tres miembros, nombrados por la Escuela de Posgrado o el Director Académico de la Filial en coordinación con el Jefe de la Unidad de Posgrado; uno de los miembros del jurado necesariamente deberá pertenecer al área relacionada con el tema de la Tesis";

Que, estando a lo expuesto y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

**SE RESUELVE:**

**Art. 1°.-** AUTORIZAR, la sustentación de la Tesis Doctoral titulada: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL DEL CERCADO DE LIMA, 2017.; presentada por SALAZAR SANCHEZ AGUSTIN.

**Art. 2°.-** DESIGNAR, como miembros jurados para la sustentación de la Tesis Doctoral a los docentes:  
Presidente : Dr. Yohi Ocaña Fernández  
Secretario : Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega  
Vocal (Asesor de la tesis) : Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

**Art. 3°.-** SEÑALAR, como lugar, día y hora de sustentación, los siguientes:  
Lugar : Aula 206- A  
Día : 24 de agosto de 2018  
Hora : 1:00 p.m.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
Escuela de Posgrado – Filial Lima Norte



MBA Osmere Trinidad Vargas  
Secretaría Académica  
Escuela de Posgrado – Filial Lima Norte

Cc. Jurados, Interesado, Archivo.

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): **SALAZAR SANCHEZ AGUSTIN**

Para obtener el Grado Académico de *Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad*, ha sustentado la tesis titulada:

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL DEL CERCADO DE LIMA, 2017.**

Fecha: 24 de agosto de 2018

Hora: 1:00 p.m.

### JURADOS:

**PRESIDENTE:** Dr. Yolvi Ocaña Fernandez

Firma: .....

**SECRETARIO:** Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Firma: .....

**VOCAL:** Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por unanimidad*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

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

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*None*

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Luis Alberto Núñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado '**La gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos en el Registro Nacional de identificación y Estado Civil del Cercado de Lima 2017**' del estudiante **Agustín Salazar Sánchez**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato **23%** verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, Mayo de 2018



---

Luis Alberto Núñez Lira

DNI: 08012101



**La gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**  
Mgtr. Agustín Salazar Sánchez

**ASESOR:**  
Dr. Luis Alberto Niño Lina

**SECCIÓN:**  
Ciencia Empresarial

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Gestión

Resumen de coincidencias

23 %

| 1 | www.scribd.com<br>Fuente de Internet                | 1 % > |
|---|---|-------|
| 2 | www.uisi.ufg.edu.sv<br>Fuente de Internet           | 1 % > |
| 3 | Entregado a Universida...<br>Trabajo del estudiante | 1 % > |
| 4 | es.scribd.com<br>Fuente de Internet                 | 1 % > |
| 5 | upcommons.upc.edu<br>Fuente de Internet             | 1 % > |
| 6 | cybertesis.unmam.edu...<br>Fuente de Internet       | 1 % > |
| 7 | www.theibfr.com<br>Fuente de Internet               | 1 % > |



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

SALAZAR SANCHEZ AGUSTIN  
D.N.I. : 17630633  
Domicilio : Jr. San Herman 224 Dpto Ica - San Luis - Los Olivos  
Teléfono : Fijo : 7462664 Móvil : 997632638  
E-mail : a.salazaranchez@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Titulo : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : Doctor

Mención : Gestión Pública y Gobernabilidad

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

SALAZAR SANCHEZ AGUSTIN

Titulo de la tesis:

La gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima, 2017.

Año de publicación : .....

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : 

Fecha : 19-09-2018



# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Juís  
Munús

1359-18

## FORMATO DE SOLICITUD

### SOLICITA:

Visto Bueno para  
Empastado

ESCUELA DE POSGRADO

AGUSTIN SALAZAR SANCHEZ

(Nombres y apellidos del solicitante)

con DNI N° 17630633

(Número de DNI)

domiciliado (a) en Jr. San Hernán # 224 - Urb. Santa Luisa - Los Olivos

(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2015-2 del programa: de doctorado en

(Promoción)

(Nombre del programa)

Gestión Pública y Gobernabilidad

identificado con el código de matrícula N° 60000132616

(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recurro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Que, ya habiendo sustentado mi tesis para  
obtener el grado de Doctor en Gestión Pública  
y Gobernabilidad, solicito el visto bueno para  
empastado.

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me agenda mi petición por ser de justicia.



Lima, el día de Septiembre de 2018

(Firma del solicitante)

### Documentos que adjunto:

- tesis orillada convalidada
- Copia de Res. Directoral de Sust.
- Copia de Dictamen
- Copia de Aprobación de originalidad

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 993 632 638

Email: a.salazarsonchez@horma.com