



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de  
servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín,  
2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTORA:**

Chamoly Urtecho, Katheryne Mery Ashly (ORCID: 0000-0002-9109-7690)

**ASESORA:**

Dra. Palomino Alvarado, Gabriela del Pilar (ORCID: 0000-0002-2126-2769)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

TARAPOTO – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

A mi adorada familia Kelwin, Anita, Eryka, Jezer y Ana Kamyla, por su apoyo incondicional y motivarme a seguir adelante durante todo el proceso de estudio.

**Katheryne**

## Agradecimiento

A Dios por la vida, por las grandes oportunidades y su bendición.

A mis compañeros del Doctorado, por compartir su profesionalismo y experiencias.

La autora

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	20
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	20
3.2. Variables, operacionalización.....	21
3.3. Población, muestra y muestreo.....	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	23
3.5. Procedimiento.....	26
3.6. Métodos de análisis de datos.....	26
3.7. Aspectos Éticos.....	27
IV. RESULTADOS.....	28
V. DISCUSIÓN.....	37
VI. CONCLUSIONES.....	42
VII. RECOMENDACIONES.....	44
VIII. PROPUESTA.....	45
REFERENCIAS.....	63
Anexos.....	68

## Índice de tablas

Tabla 1 Nivel de calidad de servicios desde la percepción del usuario. ....	28
Tabla 2 Nivel de calidad de servicios desde la percepción de los colaboradores ..	28
Tabla 3 Nivel de calidad de servicio desde la percepción del funcionario .....	29
Tabla 4 Caracterizar el servicio de calidad desde la percepción de los usuarios..	30
Tabla 5 Caracterizar el servicio de calidad desde la percepción de colaborador ..	31
Tabla 6 Caracterizar el servicio de calidad desde la percepción del funcionario ..	32
Tabla 7 Caracterización de la gestión por procesos desde la percepción de colaborador .....	33
Tabla 8 Caracterización de la gestión por procesos desde la percepción del funcionario.....	34
Tabla 9 Modelo de gestión por procesos validado por el juicio de expertos. ....	36

## Índice de figuras

Figura 1. Datos comparativos del nivel de calidad de servicios según percepción de los usuarios, colaboradores y funcionarios. ....	29
Figura 2. Representación gráfica del modelo de gestión por procesos .....	45

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. El tipo de investigación fue aplicada con diseño descriptivo-propositivo, la muestra lo conformaron 95 usuarios, se usó como instrumento al cuestionario. Los resultados con respecto al nivel de calidad de servicio desde la percepción de los usuarios el 42% mencionó es “Bajo”, desde la percepción de los colaboradores y funcionarios el nivel de calidad de servicio es “Medio” (62% vs. 50%). Concluyendo que los usuarios no están contentos con el servicio que brinda la UGEL, sin embargo, para los colaboradores y funcionarios el servicio es regular; lo que indica, que no hay coincidencia ni similitud entre las respuestas de los usuarios externos con los internos; por lo que, se propuso un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. Con la finalidad de mejorar la calidad de servicio, mediante un sistema interrelacionado con un enfoque basado en procesos, y obtener los resultados deseados y la satisfacción de los usuarios.

**Palabras clave:** gestión, procesos, calidad, servicios

## **Abstract**

The objective of this research was to propose a process management model to improve the quality of service in the San Martín Local Educational Management Unit, 2020. The type of research was applied with a descriptive-purposeful design, the sample was made up of 95 users, The questionnaire was used as an instrument. The results regarding the level of quality of service from the perception of users, 42% mentioned it is "Low", from the perception of employees and officials the level of quality of service is "Medium" (62% vs. 50%). Concluding that users are not happy with the service provided by UGEL, however, for employees and officials the service is regular; which indicates that there is no coincidence or similarity between the responses of external users with internal ones; Therefore, a process management model was proposed to improve the quality of service in the San Martín Local Educational Management Unit, 2020. In order to improve the quality of service, through an interrelated system with a process-based approach, and obtain the desired results and user satisfaction.

**Keywords:** management, processes, quality, services



## I. INTRODUCCIÓN

Hablar sobre la calidad de servicio educativo en las organizaciones no es un problema a nivel mundial, por el contrario, en los países desarrollados las empresas se han preocupado por aplicar estrategias de atención para mantener contentos a los usuarios, incluso han creado instrumentos de evaluación para medir la calidad de atención que brindan los colaboradores, de acuerdo a los resultados de estos instrumentos, se presentaron modelos y/o propuestas de gestión de procesos que contribuyeron en optimizar el servicio de atención que brindan las instituciones educativas. Es decir, la calidad de servicio en el plano educativo en los países europeos es muy bueno; sin embargo, en muchos países de Latinoamérica la realidad es otra, pues la calidad de atención que brindan las instituciones que administran la educación es muy deficiente, especialmente en México, Ecuador, Uruguay, Argentina, Perú; a excepción de Colombia, Chile, pues son países referentes en Latinoamérica en lo que respecta al nivel de calidad ofrecido en el campo educativo.

La calidad del servicio educativo en el Perú es deficiente, puesto que los diferentes gobiernos han buscado mejorar esta realidad educativa descentralizándola desde el Ministerio de Educación, hacia las Direcciones Regionales de Educación y en la Unidad Local de Gestión Educativa para mejorar la calidad del servicio educativo. En el estudio actual, se realizó un análisis general de las reglas macro y micro que rigen las operaciones, donde hay un exceso de reglas que complican la gestión a nivel UGEL. Esto es parte de un tipo de liderazgo burocrático que caracteriza al sistema educativo peruano en su conjunto. Se ha verificado que las UGEL operan bajo la estructura y la lógica de una entidad pública burocrática que deja poco espacio para la iniciativa y la efectividad de la gestión.

En la región San Martín, las instituciones públicas vienen siendo administradas por personas que no están liderando de manera eficiente, ni aplicando dentro de su gestión, procesos adecuados en cuanto a su administración, esta situación se evidencia en la Unidad de Gestión Educativa

Local de San Martín, en donde se ha observado problemas relacionados con los recursos humanos, existe una brecha entre la tabla de designación de personal (CAP) formalmente establecida y cantidad de empleados (funcionarios y especialistas) que trabajan en la institución, entendiéndose que el CAP, no está en línea con las necesidades reales de esta UGEL, por lo que proceden a realizar contratos temporales, lo que afecta las oportunidades de estabilidad y continuidad del trabajo. Otro problema es el personal docente o administrativo de las instituciones educativas, que son puestos a disposición en la sede administrativa de la UGEL, debido a problemas administrativos y/o disciplinarios; esto reduce la oportunidad de aumentar la calidad y garantizar la idoneidad técnica y profesional del personal en sus labores diarias. Sumado a ello, están los trámites engorrosos y burocráticos que dilatan el tiempo de los procesos causando insatisfacción en los usuarios; además, la inadecuada infraestructura para el aforo de los usuarios, ocasiona malestar por la aglomeración y poca ventilación en el ambiente.

Por otra parte, la falta de capacidad técnica de algunos especialistas les impide llevar a cabo adecuadamente el trabajo de supervisión y asesoramiento de las instituciones educativas. Además, predominan las malas condiciones de trabajo y la baja remuneración (existe una marcada diferencia entre lo que perciben los profesores en las instituciones educativas y el promedio de ganancias del personal de la UGEL. Esto es una falta de incentivos. Todos estos problemas son causados por la falta de una adecuada gestión de procesos en la administración del director y jefe de operaciones, ya que son consumidos por la atención a los requisitos burocráticos y la falta de recursos financieros que limitan su capacidad para llevar a cabo adecuadamente las actividades que están legalmente obligados a realizar.

Para contribuir con alternativas de solución de los problemas que aqueja, se diseñó una propuesta para la gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio de la Unidad de Gestión Educativa en la provincia de San Martín, estructurada en: compromiso de gestión, sensibilización y educación, identificación de procesos, clasificación, relaciones de procesos, entre otros.

De esta manera, se mejorará la calidad del servicio.

Ante esta realidad se formula el problema general ¿En qué medida la propuesta de gestión por procesos mejorará la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020?; asimismo se formuló los problemas específicos ¿Cómo es el nivel de calidad de servicio que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020?, ¿Cómo está caracterizado la calidad de servicio según dimensiones en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020?, ¿Cómo está caracterizado la gestión por procesos en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020?, ¿Cuál es la valoración de la propuesta de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020?; es por ello que el presente informe se justifica por conveniencia, porque, mediante una propuesta se buscará dar una alternativa de solución al problema de la gestión de procesos en la administración de la Unidad de Gestión Educativa en estudio. Además de la relevancia social, porque el modelo propuesto en esta investigación ayudará a mejorar el sistema de gestión de procesos, siendo los beneficiarios directos los trabajadores y los usuarios. En cuanto a las implicancias prácticas, ayudará a resolver el problema basado en los procesos de gestión, de esta manera la asignación de personal será siguiendo un protocolo, se garantizará estabilidad laboral a los colaboradores, los destagues de los docentes serán siguiendo el protocolo establecido en la propuesta de gestión de procesos. Asimismo, tiene valor teórico, los resultados obtenidos será una contribución para otros estudios de esta naturaleza, así como un aporte al campo gnoseológico de la ciencia; en tal sentido, se consultó a autores contemporáneos cuyas teorías consolidaron la investigación para llegar a obtener nuevos conocimientos. Con respecto a la utilidad metodológica, ayudó a crear un instrumento para recolectar información, así como una propuesta de gestión de procesos; cuyos instrumentos fueron validados por personas expertas para su aplicación.

De tal manera, que el objetivo general es, proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020.

Del mismo modo, se planteó los objetivos específicos (i) Identificar el nivel de calidad de servicio que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. (ii) Caracterizar la calidad de servicio por dimensiones que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. (iii) Caracterizar la gestión por procesos que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. (iv) Diseñar el modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. (v) Validar la propuesta de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio, a través de juicio de expertos.

En tal sentido, se planteó la hipótesis de estudio enunciado de la siguiente manera; “Si diseñamos una propuesta de gestión por procesos, entonces se podrá mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020”

## II. MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de dar un sustento teórico al presente estudio se recurrió a trabajos previos encontrando a nivel internacional temas similares a la variable como de, Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas R. (2018), *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. (Artículo científico). Universidad de Matanzas, Cuba. Estudio no experimental, diseño descriptivo, la población y muestra fue 80 procedimientos, la técnica análisis documental, instrumento ficha de registro de procedimientos, concluyó, los ciclos inciden de manera decisiva en la satisfacción de los objetivos esenciales y afectan en mayor medida a los clientes en constante mejora. En esta línea, además asegura la administración de la información formalizando en detalle el método de hacer, lineamientos legales, instrumentos, punteros y otros componentes significativos de los procesos.

Por su parte, Hernández, A., Delgado, A., Marqués, M., Nogueira, D., Medina, A. et all. (2018), *Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud*. (Artículo científico). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba. Estudio no experimental, diseño descriptivo propositivo, la población y muestra 70 procedimientos metodológicos, la técnica análisis documental, instrumento fichas de registro de casos. Concluyó, la presencia de un grupo de herramientas útiles para mejorar la mejora de procesos, que actualmente es una buena práctica en la gestión empresarial, su aplicación a los hospitales de Matanzas, asociada con un proceso de implementación de gestión de procesos refleja su utilidad y relevancia para mejorar los procesos hospitalarios en los resultados obtenidos y su contribución a la calidad del servicio que brindan.

De igual manera, Hernández, A., Garay, I., Sherwood, L., Rodríguez, M. Castañeda, Y. y De León, L. (2019), *Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas*. (Artículo científico). Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas, Cuba. El

diseño fue no experimental, tipo de estudio descriptivo – propósito, la población y muestra fue 30 casos, técnica análisis documental, instrumento ficha de registro de casos, concluyó que, la ejecución del proceso del tablero en asociaciones de datos es el mejor método para lograr sus objetivos. La ejecución permite caracterizar todos los activos, técnicas, programas, responsables de cada ciclo y todas las perspectivas que la administración autorizada considera para asegurar el cumplimiento de los clientes internos y externos con datos pertinentes, rápidos y exactos que incentiven el uso de elecciones vitales y operativas.

En cambio, Hernández, H., Martínez, D. y Cardona, D. (2015), *Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación*. (Artículo científico). Universidad Autónoma del Caribe. Barranquilla, Colombia. El diseño fue estudio de caso, la muestra fue 50 organizaciones, la técnica análisis de información, instrumento ficha de registro, concluyó que, con el paso del tiempo, los gerentes se vuelven más conscientes de que el logro de la productividad, la adecuación y, en definitiva, la satisfacción de la misión depende del estado de sus ciclos, razón por la cual su mejora se ha metido en una de las "grandes estrategias políticas". Últimamente, medir a los ejecutivos se ha convertido en un dispositivo brillante para lograr una mejora persistente y lograr metas, sin embargo, su importancia lo ha llevado a ser considerado esencial; componente a examinar en el avance del plan clave funciona.

Con respecto a los trabajos previos encontrados a nivel nacional, se menciona a, Inquilla, J., Calsina, W. y Velazco, B. (2017), *La calidad educativa y administrativa vista desde dentro: Caso Universidad Nacional del Altiplano – Puno –Perú 2017*. (Artículo científico). Universidad Nacional del Altiplano. Perú. Diseño transversal-correlacional, muestra 349 entre docentes y estudiantes, el instrumento utilizado fue la encuesta SERVQUAL, llegando a la conclusión, que, estudiantes, maestros y directores colaboran la naturaleza del apoyo de la Universidad de cinco medidas (componentes inconfundibles, confiabilidad, atención y seguridad al cliente, capacidad de respuesta y simpatía), estas características tienen que ver con oficinas y equipo; el erudito

y mostrando calidad; administración escolar, el prerrequisito académico que se comunica en la realización del aprendizaje de suplentes; los instrumentos de dirección que se le dieron al suplente correspondientes a los beneficios de asistencia del gobierno del suplente; la naturaleza de la exploración completada por el personal de la escuela; las actividades de expansión - proyección social y los marcos de correspondencia utilizados para ofrecer los distintos tipos de asistencia.

Asimismo, Salazar, W. y Cabrera, M. (2016), *Diagnóstico de la calidad de servicio en la atención al cliente*. (Artículo científico). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Diseño descriptivo - transversal, la muestra fue de 7207 estudiantes, el instrumento cuestionario SERVQUAL. Llegaron a la conclusión, Los resultados revelaron que existen contrastes significativos entre el grado de conocimientos y suposiciones que el cliente tiene sobre la naturaleza de la administración, es decir, la normalidad general de la naturaleza de la administración es ordinaria (3.3 / 5) como lo indican las perspectivas de los clientes. Además, la lista de calidad de la administración (ICS) no se identifica de manera directa y enfática con el cumplimiento general.

Por su parte, Morocho, T. y Burgos, S. (2018), *Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa Alpecorp S.A.* (Artículo científico). Universidad Peruana Unión. Lima, Perú. Tipo de estudio correlacional, la población y muestra fueron 69 clientes, la técnica encuesta y el instrumento el cuestionario SERVQUAL, llegaron a la conclusión, que existe una asociación entre la naturaleza de la administración y la lealtad del consumidor, que es positiva, directa y profundamente enorme, que se convierte en una relación inmediata donde, si mejora la naturaleza de la administración, también mejorará la lealtad del consumidor, sin embargo, lo contrario puede ocurrir. Se vio que existe una conexión inmediata, positiva y profundamente crítica entre la calidad inquebrantable y la lealtad del consumidor; en el que los clientes garantizan su cumplimiento dependiente de una presentación digna en el primer tramo de la administración. Asimismo, se resolvió que entre afectividad y lealtad del consumidor existe una relación inmediata, positiva y

excepcionalmente crítica. Asimismo, se refleja predominantemente en la capacidad que han mostrado los socios de Alpecorp para ayudar y asesorar en la ejecución de la administración.

En cambio, Montalvo, S. Estrada, E. y Mamani, H. (2020), *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado*. (Artículo científico). Universidad Alas Peruanas. Perú. Diseño no experimental, tipo de estudio correlacional, la población lo conformaron 250 pacientes, la muestra 152 estudiantes, el instrumento fue el cuestionario de calidad de atención. Se llegó a la conclusión que, existe una relación moderada, inmediata y grande entre la calidad de servicio y satisfacción del cliente en el área de lesiones del nosocomio en estudio. De igual forma, se reconoció que los clientes de dicha área se describen al ver que la satisfacción de los pacientes es de un nivel bueno y son cumplidos de manera incompleta por las administraciones que reciben. Por fin, se resolvió la presencia de una relación moderada, inmediata y crítica entre las medidas confiabilidad, receptividad, seguridad, simpatía y ángulos inconfundibles y la variable cumplimiento ocupacional.

Por su parte, Sotomayor, A. (2016), *La calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2014*. (Artículo científico). Universidad José Carlos Mariátegui. Moquegua, Perú. Tipo de investigación no experimental con diseño transeccional – correlacional, población 320 usuarios atendidos, muestra 102 usuarios externos, técnica la encuesta, instrumento el cuestionario, donde llegó a la conclusión, Se encontró una relación inmediata entre los factores de la investigación, pues a mayor puntaje con el que se valora la naturaleza de la administración, mayor es el cumplimiento con la administración. Además, existe una conexión inmediata entre los elementos de componentes inconfundibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, compasión de la administración y lealtad del consumidor, lo que infiere que cuanto mayor es la naturaleza de la administración, más prominente se vuelve el cumplimiento para la administración.



Las teorías relacionadas con la calidad de servicio, Álvarez (2006), definieron como: "un proceso continuo de mejora, donde la finalidad principal de las compañías es satisfacer las necesidades de sus clientes a través de un servicio ofrecido sea en producto o en atención" (p. 32). En cambio, Bon (2008) precisa al servicio como: "una forma de servir de manera esmerada a los usuarios en función a sus necesidades o inquietudes" (p. 21).

De lo que se conceptualizó a la calidad de servicio, según, Pizzo (2013), quienes refirieron que es un proceso exclusivamente evolucionado y ensayado por una asociación para descifrar los requerimientos y supuestos de sus clientes y de esta manera ofrecerles una asistencia abierta, satisfactoria, adaptable, contextualizada, llamativa, valiosa, rápida, protegida y confiable, incluso en circunstancias inesperadas o en situaciones imprevistas. Circunstancias desatinadas, para que el cliente se sienta comprendido, realmente enfocado y asistido poco a poco, con responsabilidad y competencia, y escandalizado con un incentivo mayor al anticipado, lo que trae consigo mayores salarios y menores costos para la asociación. (p.101)

Para, Pérez (2007), la calidad en la atención, "se refiere a un dispositivo esencial que permite ofrecer un valor incrementado de los clientes correspondiente a la oferta que hacen los vendedores y lograr una buena impresión de la institución": (a) Satisfacer las suposiciones del cliente y generar nuevas necesidades allí. (b) Reducir o prescindir, más allá de lo que muchos considerarían posible, las entregas que ocurren durante todo el ciclo de la creación. (c) Responder con prontitud a las demandas de los clientes. (d) Disfrute de una clase ejecutiva que constantemente intenta alcanzar la grandeza. (pp. 6,8-16)

Los atributos de la ayuda de calidad son, como indica Anierte (2013), una parte de los atributos que se deben seguir mucho para una asistencia de calidad adecuada, como sigue: 1. Debe cumplir con sus objetivos. 2. Debe adquirir lo que estaba destinado a hacer. 3. Debe ser de uso razonable. 4. Necesita abordar los problemas. 5. Debería dar resultados.

Asimismo, existen otros atributos más explícitos a los que hace referencia Verdú (2013), que serán de responsabilidad del personal que labora en las unidades, ya que son aptitudes vitales, especialmente para quienes se relacionan directamente con los usuarios, estos pueden ser: 1. Personalizado: autenticidad en la vida real, capacidad para interesarse por los problemas con seriedad y respetabilidad. 2. Actividad: ser dinámico y dinámico, con propensión a actuar en diversas circunstancias y reaccionar rápidamente ante los problemas. 3. Aspiración: querer mejorar y desarrollarse; es decir, querer sobresalir. 4. Contención: ser capaz de mantener la autoridad sobre los sentimientos y las diferentes partes de la vida. 5. Disposición de las administraciones: es una característica amplia, para ayudar, atender al cliente de manera comprometida y noble. 6. Presente para las personas: poder construir una relación de calidad y de cariño con los demás y, además, apreciarla. 7. Cooperación: ser un individuo al que le gusta trabajar en grupo, le gusta trabajar con otros para lograr un objetivo compartido. 8. Metodología positiva: es la capacidad de ver el lado positivo de las cosas con ilusión. 9. Percepción: es la capacidad de percibir o abordar pequeñas sutilezas que generalmente no son claras para todos. 10. Límite científico: permite separar lo significativo de lo auxiliar, separar un discurso o tema en partes, descomponer cada uno de los pensamientos fundamentales y, a la luz de este examen, ofrecer una ordenación mundial. 11. Mente creativa: es la capacidad de producir pensamientos innovadores y ofrecer opciones a la hora de gestionar una circunstancia. 12. Activos: tener la capacidad y la capacidad para escapar de circunstancias negociadas. 13. Apariencia exterior: la importancia de una introducción temprana en los segundos subyacentes para generar una inclinación decente para la compra del cliente. (p.18)

Para, López (2013) la calidad de atención está fundamentada en principios, donde el cliente es la persona indicada para calificar y darle un valor a la calidad de servicio. Cualquier sugerencia o consejo que venga de ellos es de suma importancia para mejorar. Todas las acciones que involucre la prestación de un servicio deben estar función a lograr la satisfacción del cliente. Si se trata de un servicio o la venta de un producto, en ambos casos

se debe garantizar la calidad, cantidad, tiempo y precio. Los requisitos del cliente rigen la estrategia de la empresa para la producción de bienes y servicios. El diseño del servicio prestado debe satisfacer íntegramente las necesidades de los clientes, sin poner en riesgo la competitividad de la empresa y buscar la preferencia de los consumidores y estar vigentes en el mercado. Las organizaciones deben reducir la brecha entre la verdad de su oferta (artículos o servicios) asegurar la fidelidad de los consumidores.

La calidad del servicio, debe apoyarse en enfoques, principios y estrategias que incluyan a todos en el negocio. De esta forma, cada organización construye su propia metodología de calidad, considerando el área en la que trabaja y el giro de negocio que está creando. El grado de administración más adecuado debe estar destinado a cada rubro del mercado, ya que no todas las configuraciones de atención al cliente pueden abordar todas las secciones del mercado que la organización que se requiere atender. (p. 33)

Atención y servicio, según Vértice (2008), es un término con varias implicaciones y puede utilizarse en varios campos. (a) Para la ciencia del conocimiento, es servicio de calidad es la percepción que funciona como una especie de canal para las mejoras ecológicas, evaluando las más pertinentes y organizándolas para un manejo adicional. b) Por otra parte, el servicio también se percibe como el instrumento que controla y dirige los ciclos psicológicos. Hay momentos en los que incluso actúa sin saberlo. El servicio es cualquier capacidad para comprender, considerar o pensar en algo o en un objetivo. Desde la perspectiva de la investigación del conocimiento, la consideración no es ciertamente una idea aislada, sin embargo, se le da nombre a una variedad de fenómenos. Habitualmente se ha considerado de dos maneras diferentes, a pesar de que están conectadas.

Por un lado, la atención como una naturaleza de la percepción alude a la capacidad de consideración como un canal para las mejoras ecológicas, averiguando qué mejoras son generalmente pertinentes y organizándolas poniendo a cero el movimiento mental en el objetivo, para un manejo más profundo de la conciencia. Por otra parte, la atención se percibe como el

componente que controla y dirige los ciclos intelectuales; desde moldear averiguar cómo hacer un examen más alucinante. (Vértice, 2008)

Para Camisón (2007), la naturaleza de la atención al cliente es todo menos un tema más dentro de las fundaciones, ya que los clientes siempre han solicitado el mejor trato y consideración a la hora de obtener un artículo o administración, seguido por la confiabilidad, la calidad, las ocasiones sensatas y exactas. Además, en un avance constante desde un lado similar, cada una de las asociaciones se ha enfrentado al compromiso de buscar diversas opciones para mejorar estas necesidades. Hoy en día, existe una rivalidad increíble y salvaje entre asociaciones por ser las primeras en destacarse lo suficiente como para hacerse notar, lo que puede tardar un largo ciclo en convertirse en un cliente imprescindible, que comprende visitas continuas a la organización o algunas adquisiciones del cliente, artículo ofrecido, dependiendo de la industria; Pero eso, por lo tanto, podría ser suficiente para un momento de soledad para romper los enfoques de calidad de la asistencia, perder al cliente y decidir entrar en conflicto con la oposición. Por lo tanto, no debe perderse el objetivo de lograr la lealtad del consumidor y una consideración deseosa de ellos, intentar mantener una evaluación sensata y mostrar de manera consistente una imagen decente de la organización (p. 27).

Thompson (2009) caracteriza al cliente como: "el individuo, organización y asociación que intencionalmente asegura o compra artículos o administraciones que necesita para sí mismo, para otra persona o asociación; de esta manera, es la motivación fundamental detrás del por qué los artículos y las administraciones se hacen, crean, fabrican y comercializan" (p. 144).

Como indica Blanco (2001), la atención al cliente se caracteriza por la ordenación de ejercicios realizados por asociaciones situadas en el mercado, cuyo objetivo es reconocer las necesidades de los clientes cuando compran para satisfacerlas y, en esta línea, cumplir con sus deseos. y, por tanto, hacer o incrementar el cumplimiento de nuestros clientes. (p. 47)

Tipos de calidad de servicio, para Ramírez (2008) existen tres tipos: 1. Calidad esperada: se da cuando existen características y peculiaridades que el

consumidor sabe que encontrará en los productos o servicios. Cuando encuentran estas características y propiedades, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no las encuentran, están muy insatisfechos. 2. Calidad satisfactoria: se produce cuando existen características y características que los consumidores demandan específicamente para ti. Cuando estos rasgos y características están presentes, los consumidores están satisfechos, pero cuando no están presentes, están insatisfechos. Calidad que cumple con las expectativas del consumidor, pero no las supera. 3. Calidad que agrada: viene cuando hay características y características que los consumidores no piden porque no saben que existen, pero cuando están presentes y cómodos, los consumidores están muy satisfechos. Pero si no pueden encontrarlos, no son infelices.

La calidad satisfactoria supera las expectativas del consumidor. a) La competencia aumenta, por lo que los productos ofertados se ofertan significativamente y son más variados, por lo que es necesario agregar valor. b) Los competidores combinan calidad y precio, por lo que es necesario buscar la diferenciación. c) Los clientes son cada vez más exigentes, buscando no solo precio y calidad, sino también un buen servicio, un ambiente agradable, comodidad, trato personalizado y un servicio rápido. La importancia de la calidad del servicio para el usuario. Para Evans (2008), la importancia del servicio al cliente ha aumentado junto con una mayor competencia, porque cuanto más hay, más oportunidades tienen los clientes para decidir dónde comprar el producto o servicio que necesitan. Aquí radica la importancia de la mejora. y adaptarse a las necesidades de los clientes, ya que ellos tendrán la última palabra en la decisión. (p. 88)

La importancia puede guiarse por los siguientes aspectos: d) Si un cliente no está contento con el servicio o la atención, es muy probable que hablará mal de ti y comentará a otros consumidores sus malas experiencias. e) Si un cliente recibe un buen servicio o atención es muy probable que vuelva a comprar nuestros productos o nos visite de nuevo, así como recomendarlos a otros consumidores. (f) Es importante tener en cuenta estos aspectos, ya que,

si cada uno se entiende y aplica correctamente, tendrá una ventaja competitiva. (Evans, 2008).

Blanco (2001) mencionó que la satisfacción del cliente también es un factor importante en el beneficio neto. Las empresas demostraron el 98% de retención de clientes y resultaron ser el doble de productivas que las empresas con el 94%. Diferentes estudios muestran que los clientes decepcionados informan de sus encuentros adversos al doble de personas que sus encuentros positivos. En igualdad de condiciones, Evans (2008) dijo que el cumplimiento es significativo, las organizaciones actuales necesitan una comprensión más profunda. Para lograr una alta rentabilidad y una parte de la industria en general, se requieren clientes fieles.

Para mejorar la atención y brindar una calidad de servicio, se aplicó a los colaboradores una evaluación tomada del Modelo SERVQUAL, donde a través del cuestionario se conoció expectativas del cliente y cómo aprecian el servicio. Este modelo permitió analizar los aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes. Además, este modelo es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones. (Matsumoto, 2014)

El modelo SERVQUAL combina cinco dimensiones para medir la calidad del servicio: (1) Fiabilidad: Se refiere a la capacidad de llevar a cabo el servicio prometido de forma fiable y prudente. En otras palabras, la empresa cumple sus promesas de entrega, servicio, resolución de problemas y precios. (2) Capacidad de respuesta: Es un deseo de ayudar a los usuarios y brindarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y puntualidad en responder consultas, responder a las preguntas y quejas de los clientes y resolver problemas. (3) Seguridad: Es el conocimiento y la atención de los empleados y su capacidad para generar credibilidad y confianza. (4) Empatía: Se refiere al nivel de atención individual que las empresas brindan a sus clientes. Debe transmitirse a través de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente. (5) Elementos materiales: Son la apariencia física, instalaciones físicas como infraestructura, equipos, materiales y personal.

(Matsumoto, 2014, p.123)

Con respecto a la variable de gestión por procesos, para Creus (2005), "un proceso consiste en un sistema desarrollado para lograr un objetivo específico". (p. 485). Es decir, los procesos son vitales para la organización del trabajo, determinando sus límites de acuerdo a su nivel estipula responsabilidades. Cuando se determinan los elementos y factores, es factible gestionarlos. Normalmente, en las entidades públicas tradicionales, independientemente del tamaño o la línea de negocio, las personas se concentran por departamento, y cada jefe concentra su interés en el buen funcionamiento del área, y la coordinación general corresponde al director o gerente de la empresa. Sin embargo, debido a la existencia de sistemas de trabajo y supervisores de área, el principal responsable del resultado es el director general de la institución, debido a la estructura vertical o piramidal donde se encuentran la resolución de problemas, las decisiones cotidianas y dificultades operativas, está a cargo del jefe.

Por otro lado, Medina (2007), menciona que los procesos mismos, debido a su funcionamiento, presionan la cooperación y la creación de una cultura más abierta en la organización y con una mayor orientación hacia la obtención de resultados. (p. 11) Considerando esto, la gestión de procesos se entiende como la aplicación de sistemas de calidad y gestión de operaciones para obtener la eficiencia y eficacia organizacional, a través de los responsables de cada tarea, promoviendo acciones de mejora basadas en la principal información generada en su seguimiento y control.

Para Agudelo y Escobar (2010), un proceso realmente habla sobre las siguientes propiedades que se cumplen: entradas y salidas se pueden identificar y describir. El proceso cruza uno o más límites organizacionales funcionales. Una de las características importantes de los procesos es que pueden atravesar la organización de forma vertical y horizontal. Hablar de objetivos y metas es obligatorio. Un proceso responde a la pregunta "QUÉ" y no "CÓMO". El proceso debe ser fácilmente entendido por todos en la

organización. El nombre asignado a cada proceso debe ser una señal de los conceptos y actividades que en él se incluyen. (pp. 33 a 34)

Frente a esta realidad en las organizaciones, se planteó la siguiente interrogante: ¿Qué factores viabiliza la gestión por procesos? Según Agudelo (2012), la gestión por procesos: Eliminar los impulsores subyacentes de los problemas. Asegúrese de que las medidas comerciales se supervisen donde se ejecuten. Sacar trabajo sin sentido, es decir, lo que no da ventajas al cliente final, lo que no agrega estima y; por lo tanto, el comprador o el cliente no está feliz de pagarlo. Mantenga los niveles llegados y mejore. Da un paso al frente e invierte más energía contemplando el futuro y el mercado de la organización. La junta no tiene permitido hacer las cosas; Debe establecer las condiciones correctas para la administración y la cooperación para que otros hagan las cosas. Al fin y al cabo, la Gestión de Procesos permite cumplir con las estrategias dictadas por la propuesta de ciclos de la asociación. (pág.24)

Objetivos de los procesos, según D'Alessio (2012), planificar y diseñar el proceso es construir un marco de trabajo que se sume a la creación de acuerdos y administraciones, en un tiempo determinado, con el mejor gasto permitido por unidad, durante la existencia monetaria de la organización. El plan del ciclo depende profundamente del límite ideal de la oficina y del plan del artículo elegido. Asimismo, se basará en el plan del trabajo, la dirección de RR.HH. y el plan de las oficinas (Layout) en el plan y organización del ciclo, la garantía de las máquinas y estaciones de trabajo es en su mayor parte relevante de alguna manera. (p.141)

Las características de un proceso, Agudelo y Escobar (2010), lo presentan de la siguiente manera: (a) Objetivo: es lo que pretende lograr o alcanzar. (b) Responsable: Persona que se encarga de guiar y mantener el proceso bajo control y asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. (c) Alcance: determina la responsabilidad del proceso, a fin de optimizar el trabajo; establece el inicio y final del proceso, hace referencia a la primera y última actividad, tiene la capacidad de asesorar e incluir o excluir situaciones que favorezcan u obstaculicen el trabajo. (d) Insumos: viene a ser la materia



prima lo que se transformará en producto, para ello, se necesitará conocer a profundidad para procesar y retroalimentar que permitan ajustes en el proceso, es necesario determinar quién proporciona los insumos (cliente interno o externo) y, si es posible, el producto que posee, para saber con quién está interactuando o con quién desea definir los requisitos. (e) Productos: todo lo que el proceso se entrega a un cliente (interno o externo) y que debe satisfacer las necesidades anidadas puede ser intangible si es bueno o intangible si es un servicio.

Se consideran los datos creados por el ciclo debido a estimaciones o los datos esenciales para la utilización del artículo. Debe darse cuenta de quién está dando el artículo (cliente interno o externo), cuál es el ciclo que espera que sepa con quién se está comunicando. (f) Recursos: todo lo que permita el cambio de aportes a rubros delegados de trabajo, aparato, coordinaciones o innovación dura o delicada; es decir, lo que haya sido utilizado, pero no devorado por el cambio. (g) Duración: para el cliente es significativa la fiabilidad de la reacción o el tiempo que tarda en trasladar el artículo (tiempo transcurrido desde el inicio del movimiento, desde el pasaje hasta el pasaje, hasta que la acción se distingue como un fin del artículo o duración del proceso. (h) Capacidad: lo que el ciclo puede transmitir durante el tiempo que dicta la duración y se decide como el volumen o cantidad de unidades transportadas según el artículo ofertado o los establecidos en los marcadores de administración. Actividades: ocasión explícita que se actualizará durante el avance del ciclo (ordenación, uso, observación y crítica) (P.30).

Los tipos de procesos según, Pérez (2012) son: (a) Proceso operativo: se unen y cambian activos para obtener el artículo u ofrecer la asistencia según las necesidades del cliente. Asimismo, estos ciclos son los más imperativos para lograr los objetivos comerciales. Por ejemplo, en una organización que fabrica especialmente, tendremos: - El ciclo para decidir y auditar los prerrequisitos del artículo. - Plan de producto y medida de avance. - El ciclo de compra. - La medida de creación y transmisión. - El ciclo de correspondencia con el cliente. (b) Medidas de gestión: estos ciclos funcionan mediante la recopilación de información del resto de los ciclos para

convertirlos en datos justificables, fiables, honestos, rápidos y disponibles para: - La medida de administración monetaria. - La calidad / clima del ciclo de ejecutivos: control de registros, estimación de la lealtad del consumidor, revisión interna, verificación y estimación de artículos y ciclos, investigación y mejora de la información. (c) Proceso de gestión: son procesos transversales a todos los demás procesos de negocio: - El proceso de "formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia" - "Establecimiento, implementación, seguimiento y evaluación de objetivos" - " Comunicación interna "-" Revisión de los resultados de la gestión" (p. 101)

Agudelo (2012), presenta los elementos del ciclo de los ejecutivos: (a) Planificación. Este paso de planificación se resuelve caracterizar, planificar y reportar los acuerdos a nivel de administración (SLAs) de los distintos ejercicios realizados, ya que son el motivo para que los clientes vean cómo se da una administración y cómo demandar cada ciclo o región (p.241). (b) Ejecución. Esta progresión se refiere a la propuesta cotidiana de las administraciones según los arreglos caracterizados, debe haber una consideración inmediata en función de la estrategia de la organización (p. 242). (c) Medición / verificación. Se debe estimar todo lo necesario para reconocer si la oferta es causada, aquí se distinguen los indicadores de lealtad del consumidor en cada asistencia, los marcadores de consistencia con la garantía de administración y las medidas de intercambio que generan datos para el conteo, gastos relacionados con cada ayuda. (pág.242). (d) Equipo. Podemos descifrarlo como medidas de ejecución, racionalización, industrialización, uso o conciliación en curso. Muy bien puede estar relacionado con el surgimiento o movimiento de averiguar cómo diferentes zonas o resultados de la organización. Ahora bien, debemos recordar que la normalización es un método demostrado para difundir el aprendizaje (Pérez, 2012, p. 130).

El ciclo Deming (PHVA). El ciclo Deming está compuesto por cuatro ideas: planificar, ejecutar o hacer, confirmar o controlar y actuar que la asociación debe construir en cada uno de sus ciclos, comenzando por el más crítico y de ahí en adelante. Este ciclo es un instrumento que se centra en el pensamiento

crítico y la mejora constante, a través de una determinación subyacente, se distinguen las fallas de desarrollo al contrastar los planes y los resultados, en ese punto se examina el resultado indeseable y se reevalúa otro plan de medidas que prescindan del problema y no se repita a sí mismo y logre un resultado adecuado. Lo que permite desarrollarse metódicamente dependiente de la mejora y avance constante (UMNG, 2019, p. 32).

EL aporte del ciclo Deming a la competitividad. Nuevos sectores empresariales impulsan a las asociaciones a estar en constante cambio. Como genuino estado de intensidad, el modelo Deming como dispositivo de administración de calidad es ideal para estas situaciones ya que reacciona al nuevo interés del cliente: mejor calidad, tiempo de reacción y costo. Por sus atributos como instrumento de administración para la mejora constante, pensamiento crítico y centro del cliente: permite mejorar de manera consistente los ciclos de asociación. - Es una técnica exitosa y competente ya que es un modelo dinámico y adaptable. - Ayuda a reducir costos. - Los objetivos, metodologías, estrategias y ciclos se ordenan en cualquier ayuda o resultado de la asociación al igual que en los ciclos de un marco de administración. - Ejecución de planes tras la conclusión frente al clima interior y exterior. - Se verifican y estiman las actividades. - Se realizan medidas, remedios y alteraciones. - Los artículos ofrecidos deben reflejar las solicitudes de los compradores - El ciclo no tiene actividades de agilización destacadas de cierre. En consecuencia, provoca que las asociaciones se desarrollen mucho de forma líquida y constante (Delgado, 2011, pp. 166, 167,168).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de investigación

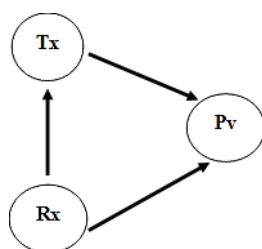
El tipo de investigación fue aplicada (CONCYTEC, 2018). Como lo indica, este estudio se reconoce por tener propósitos de sentido común rápidos caracterizados de acuerdo al interés del investigador, es decir, se explora para actuar, cambiar, ajustar o producir cambios en un área específica del mundo real. (p. 43).

##### Diseño de investigación

**Descriptiva.** Porque se recogió información relacionadas calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. Según, Hernández (2014, p. 102)

**Propositiva.** Debido a que se basó en cubrir una necesidad o llenar un vacío en la municipalidad, se recopilaron los datos, se diseñó una propuesta con el objetivo de mejorar el servicio de calidad en la UGEL San Martín, 2020. Es decir, al reconocer el tema más resaltante, intercederá en busca de una respuesta para lo difícil encontrado. Según, Hernández (2014, p. 102)

Esquema:



Donde:

Tx= Teorías de gestión por procesos

Rx = Realidad diagnóstica de calidad de servicio

Pv = Propuesta validada

### 3.2. Variables, operacionalización

**Variable 1: Gestión por procesos**

**Variable 2: Calidad de servicio**

Nota. La matriz de operacionalización de variables

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### **Población 1.**

Conformado por 300 usuarios externos del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020.

#### **Población 2.**

Conformado por 50 trabajadores internos entre personal nombrado y contratado con plazas presupuestadas en la UGEL San Martín, 2020.

#### **Población 3.**

Conformado por 06 funcionarios haciendo el 100%, según los datos extraídos del CAP de la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020.

#### **Muestra 1**

Se determinó mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

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

Parámetro	Insertar Valor
N	300
Z	1.96
P	10%
Q	90%
e	5%

$$n = 94.88$$

La muestra lo conformarán 95 usuarios externos comprendidos en el ámbito de la UGEL San Martín, 2020.

### **Muestra 2.**

Lo conformaron el 100% (50) de trabajadores internos entre nombrados y contratados, haciendo el 100%, en la UGEL, San Martín, 2020.

### **Muestra 3.**

Lo conformaron el 100% (06) funcionarios de la UGEL San Martín, 2020.

Resumen de Muestra	
<b>Población 01</b>	95 usuarios externos
<b>Población 02</b>	50 colaboradores
<b>Población 03</b>	06 funcionarios

Fuente: elaboración propia

### **Muestreo.**

Para la muestra 1, el muestreo fue probabilístico, porque se calculó el tamaño de la muestra previamente por lo que fue un muestreo sistemático.

El muestreo utilizado para la población 02 y 03 fue no probabilístico, puesto que se trabajó con la muestra que el investigador eligió por conveniencia.

### **Criterios de selección:**

#### **Por inclusión.**

- Trabajadores internos entre nombrados y contratados en plazas orgánicas.
- Funcionarios y/o jefes de área.
- Usuarios externos.

#### **Por exclusión.**

- Trabajadores cesantes.
- Trabajadores contratados por terceros y/o eventuales.

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

#### **Técnica**

Se tomó encuesta ser una técnica de investigación social por excelencia; considerando su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos obtenidos con él.

#### **Instrumentos**

Para la recolección de datos, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios, ya que permitió obtener una respuesta directa, el que se alcanzó a los sujetos seleccionados para este de estudio.

Para evaluar la gestión por procesos, el cuestionario se estructuró teniendo en cuenta cuatro dimensiones: planificación, ejecución, seguimiento y actuar; 12 ítems, cuya escala valorativa se detalla a continuación:

Nunca 1

Casi nunca 2

Siempre 3

El cuestionario para evaluar la calidad de servicio se organizó en cinco dimensiones: Fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles; 16 ítems cuya valoración fue:

Bajo 1

Medio 2

Alto 3

#### **Validez**

Los instrumentos fueron validados para garantizar la objetividad, precisión, veracidad y autenticidad del cuestionario. De tal manera, que, para su aplicación pasó por la revisión y juicio de cinco expertos, los que se encargaron de analizar los indicadores propuestos y darle validez de

contenido y de criterio. Tal como se indica en el siguiente cuadro:

Variable	N.º	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
<b>Variable 1</b>	1	Gestión pública y gobernabilidad	47	Existe suficiencia
	2	Planificación y Gobernabilidad	46	Existe suficiencia
	3	Gestión Universitaria	47	Existe suficiencia
	4	Ciencia Política y Gobierno	46	Existe suficiencia
	5	Gestión Pública y Gobernabilidad	47	Existe suficiencia
<b>Variable 2</b>	1	Planificación y Gestión	48	Existe suficiencia
	2	Gestión Pública y Gobernabilidad	47	Existe suficiencia
	3	Gestión Universitaria	47	Existe suficiencia
	4	Ciencia Política y Gobierno	46	Existe suficiencia
	5	Gestión Pública y Gobernabilidad	47	Existe suficiencia

En la investigación se ha empleado dos cuestionarios que contribuyan en la solución de los objetivos, los mismos que fueron sometidos al juicio de expertos, quienes tuvieron la tarea de verificar la coherencia y pertinencia de los indicadores con las variables de estudio. El resultado arrojó un promedio de 4.74, representado el 94.80 %; lo que indica, que tienen alta validez para ser aplicado.

### **Confiabilidad**

Es la cualidad o propiedad de un instrumento de estimación, lo que le permite adquirir resultados similares cuando se aplica al menos varias veces a individuos o grupos de individuos similares en varios períodos de tiempo. Para garantizar su confiabilidad se hizo por medio del Alfa de Cronbach, y se basó en la medición de la consistencia de las respuestas que hicieron las personas entrevistadas a cada persona.



Fórmula es:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

### Alfa de Cronbach de Gestión por procesos

$$\alpha = \frac{30}{30-1} \left[ 1 - \frac{27.63}{124.78} \right]$$

$$\alpha = \frac{30}{29} \left[ 1 - \frac{27.63}{124.78} \right]$$

$$\alpha = \frac{30}{29} [0.78]$$

$$\alpha = 1.03[0.78]$$

$$\text{Alfa de Cronbach} = 0.81$$

### Calidad de servicio

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

**a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>,888</b>	,893	19

### **3.5. Procedimiento**

#### **Fase Diagnostica**

- Se identificó la problemática más saltante del contexto.
- Se exploró la realidad problemática de manera general hasta llegar a la realidad focalizada.
- Se formularon los problemas y objetivos.
- Se recopiló información para implementar los antecedentes y el marco teórico.
- Se eligió el diseño a utilizar, se determinó la muestra, los instrumentos de recolección de información.
- A partir de los resultados se sometió a la discusión y conclusiones respectivamente.

#### **Fase Propositiva**

- Después de conocer los resultados, se buscó alternativas para dar solución al problema estudiado.
- Se hizo la revisión de modelos de gestión del cambio vigentes hasta la actualidad y de cómo estos han contribuido en la solución de problemas en las organizacionales hasta la actualidad.
- Asimismo, se revisó las teorías que ayudaron a profundizar el conocimiento sobre estos modelos.
- Se diseñó el modelo de gestión por procesos que permitirá mejorar la calidad de servicio de la UGEL.
- Para dar la prestancia y garantizar su aplicabilidad, el modelo de gestión por procesos será sometido al juicio de expertos para su la validación respectiva.
- Finalmente, el modelo propuesto serpa sustentado y socializado.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Los datos recogidos de los instrumentos aplicados fueron colocados en una tabla de contingencia los que se procesaron, y sistematizaron para su respectivo análisis; para ello, se utilizó la estadística descriptiva a través de Micro software Excel. La presentación de los resultados se

presentó en tablas de frecuencias y porcentajes.

### **3.7. Aspectos Éticos**

La información recabada en este trabajo de investigación fue respetando los derechos de autor de las fuentes y/o citas que aparecen en el contenido. La forma de cita estuvo bajo el estilo de las Normas APA sexta edición. Asimismo, se tomó en cuenta la beneficencia puesto que se espera que el modelo propuesto contribuya a mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín. En el aspecto de no maleficencia, esta investigación no buscar perjudicar ni causar ningún daño ni perjuicio a la institución ni a ninguno de sus trabajadores. El aspecto de autonomía, se respetó la libre decisión de los entes que participaron en este estudio. En el aspecto de justicia, la aplicación de los cuestionarios se hizo bajo la previa autorización de las personas que conforman la muestra; asimismo, las respuestas de estos fueron tratadas con discreción y de manera anónima.

#### IV. RESULTADOS

##### Objetivo específico 1. Identificar el nivel de calidad de servicio que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020

**Tabla 1**

*Nivel de calidad de servicios desde la percepción del usuario.*

Nivel	Intervalo	fi	%
<b>Bajo</b>	16 - 37	40	42%
<b>Medio</b>	38 - 58	35	37%
<b>Alto</b>	59 - 80	20	21%
	Total	95	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios.

**Interpretación.** Según la tabla, se observa que, según los usuarios, la calidad de servicio que brindan en la UGEL San Martín, 2020, el 42% (40) indicaron la calidad de servicio es “Bajo”, el 37% (35) es “Medio”, el 21% (20) es “Alto”, en consecuencia, el servicio que brinda la UGEL es bajo.

**Tabla 2**

*Nivel de calidad de servicios desde la percepción de los colaboradores*

Niveles	intervalo	fi	%
<b>Bajo</b>	17 - 39	9	18%
<b>Medio</b>	40 - 62	31	62%
<b>Alto</b>	63 - 85	10	20%
	Total	50	100%

**Fuente.** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL San Martín.

**Interpretación.** En la tabla 2, se puede ver, según la opinión de los colaboradores, el 62% (31), manifestaron que la calidad de servicio que brinda la UGEL San Martín es “Medio”, el 20% (10) dijo que es “Alto”, y el 18% (9) manifestó que es “Bajo”.

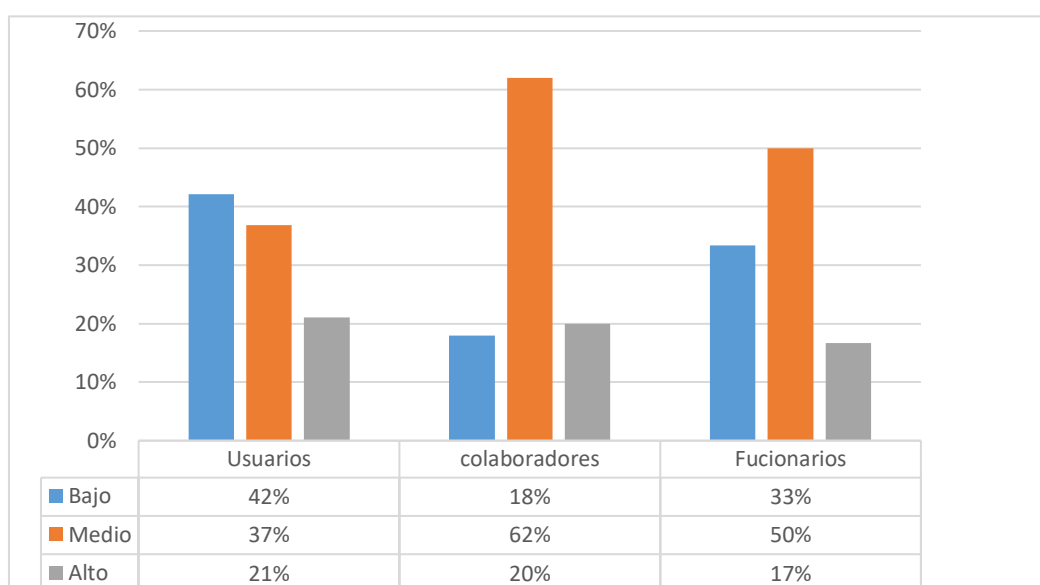
**Tabla 3**

*Nivel de calidad de servicio desde la percepción del funcionario*

Escala	Intervalo	fi	%
<b>Bajo</b>	16 - 37	2	33%
<b>Medio</b>	38 - 58	3	50%
<b>Alto</b>	59 - 80	1	17%
Total		6	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los funcionarios de la UGEL San Martín

**Interpretación.** En la tabla 3, se puede ver, según la opinión de los funcionarios, el 50% (3), manifestaron que la calidad de servicio que brinda la UGEL San Martín es “Medio”, el 33% (2) dijo que es “Bajo”, y el 17% (1) manifestó que es “Alto”.



**Figura 1.** *Datos comparativos del nivel de calidad de servicios según percepción de los usuarios, colaboradores y funcionarios.*

**Interpretación.**

En la figura 1, se puede ver el nivel de calidad de servicio desde la percepción de los usuarios, colaboradores y funcionarios; siendo los resultados diferentes de los usuarios el 42% mencionó que el nivel de calidad de servicio que ofrece la UGEL San Martín es “Bajo”, el 37% dijo que es “Medio” y el 21% lo ubicó

en el nivel “Alto”; en cambio, desde la percepción de los colaboradores y funcionarios el nivel de calidad de servicio es “Medio” (62% vs. 50%), seguido de “Bajo” (18% vs 33%) y de “Alto” (20% vs 17%). Se evidencia que los usuarios no están contentos con el servicio que brinda la UGEL, sin embargo, para los colaboradores y funcionarios el servicio es regular; lo que indica, que no hay coincidencia ni similitud entre las respuestas de los usuarios externos con los internos.

## Objetivo específico 2. Caracterizar la calidad de servicio por dimensiones que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020

**Tabla 4**

*Caracterizar el servicio de calidad desde la percepción de los usuarios*

Dimensiones	Caracterización	Bajo		Medio		Alto		total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Fiabilidad	Acciones o procesos confiables en la resolución de problemas en la UGEL San Martín	49	52%	40	42%	6	6%	95	100%
	Procesos transparentes	41	43%	34	36%	20	21%	95	100%
Capacidad de respuesta	Atención inmediata de los servicios	40	42%	30	32%	25	26%	95	100%
	Atención de reclamos óptimo y rápido a través de la línea telefónica	47	49%	35	37%	13	14%	95	100%
	Resolución de problemas de forma inmediata	50	53%	30	32%	15	16%	95	100%
Seguridad	Confianza en la atención recibida	52	55%	35	37%	8	8%	95	100%
	Personal que cumple con el perfil requerido para el puesto que desarrolla	40	42%	36	38%	19	20%	95	100%
	Procesos confiables	42	44%	30	32%	23	24%	95	100%
Empatía	Personal demuestra interés en la atención brindada	51	54%	42	44%	2	2%	95	100%
	Atención amable y cortés por parte del personal	48	51%	37	39%	10	11%	95	100%
	Personal escucha con atención y concentración	35	37%	47	49%	13	14%	95	100%
	Horario de atención adecuado	27	28%	33	35%	35	37%	95	100%
Elementos tangibles	Instalaciones físicas adecuadas para la atención al público	47	49%	36	38%	12	13%	95	100%
	Ambientes ventilados para la atención al ciudadano	40	42%	30	32%	25	26%	95	100%
	Personal correctamente uniformado en el desarrollo de la atención	16	17%	35	37%	44	46%	95	100%
	Oficinas equipadas con tecnología moderna	52	55%	30	32%	13	14%	95	100%
	Promedio	42	45%	35	37%	18	19%	95	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios.

### Interpretación.

En la tabla 4, respecto a la **fiabilidad** de los servicios que brinda la UGEL San Martín, los usuarios consideran como “Bajo” la calidad de las acciones o

procesos realizados por la institución para solucionar los problemas por ser poco confiables (52%) y no transparentes (43%). Referente a la **capacidad de respuesta** de la entidad, el 53% evalúa como “Bajo” el servicio de resolución del problema, atención de los reclamos por línea telefónica (49%) y a la atención inmediata de los servicios (42%). En cuanto a **seguridad** del servicio indicaron que es “Bajo”, el 55% tienen desconfianza en la atención que reciben y en los procesos que desarrollan (44%); además, consideran que el personal no cumple con el perfil para el puesto (42%). Con respecto a la **empatía** de los trabajadores, el 54% considera que es “Bajo” el interés del personal durante la atención, asimismo, percibe atención no amable y cortés (51%), ni escuchan con atención y concentración (37%). En cuanto a los **elementos tangibles** de la institución los usuarios consideran “Bajo”, pues no cuentan con equipos modernos (55%), las instalaciones físicas no son adecuadas para la atención al público (49%) y los ambientes son poco ventilados.

**Tabla 5**

*Caracterizar el servicio de calidad desde la percepción de colaborador*

Dimensiones	Caracterización	Bajo		Medio		Alto		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Fiabilidad</b>	Metas establecidas en los documentos de gestión en la UGEL San Martín	13	26%	25	50%	12	24%	50	100%
	Resolución de problemas frente a algún reclamo de los usuarios	8	16%	35	70%	7	14%	50	100%
	Procesos transparentes	10	20%	35	70%	5	10%	50	100%
<b>Capacidad de respuesta</b>	Atención inmediata a los requerimientos de los usuarios	9	18%	28	56%	13	26%	50	100%
	Atención de reclamos óptimo y rápido a través de la línea telefónica	11	22%	21	42%	18	36%	50	100%
	Resolución de problemas de forma inmediata	8	16%	38	76%	4	8%	50	100%
<b>Seguridad</b>	Confianza en la atención brindada a los usuarios	12	24%	37	74%	1	2%	50	100%
	Cumplimiento del perfil requerido para el puesto	11	22%	29	58%	10	20%	50	100%
	Procesos confiables	9	18%	30	60%	11	22%	50	100%
<b>Empatía</b>	Interés en la atención brindada al usuario	12	24%	37	74%	1	2%	50	100%
	Atención amable y cortés al usuario	10	20%	27	54%	13	26%	50	100%
	Escucha activamente ante la solicitud del usuario	7	14%	33	66%	10	20%	50	100%
<b>Elementos tangibles</b>	Horario de atención adecuado a las necesidades del usuario	8	16%	31	62%	11	22%	50	100%
	Instalaciones adecuadas para la atención	7	14%	33	66%	10	20%	50	100%
	Ambientes con amplia ventilación	5	10%	27	54%	18	36%	50	100%
	Uniforme adecuado	7	14%	31	62%	12	24%	50	100%
	Oficinas equipadas con tecnología moderna	8	16%	30	60%	12	24%	50	100%
	<b>Promedio</b>	9	18%	31	62%	10	20%	50	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores

## Interpretación.

En la tabla 5, en la **dimensión fiabilidad**, los colaboradores consideran como “Medio” el servicio que brinda la institución referente a los reclamos de los usuarios, pues demoran en resolverlos y los procesos no son transparentes (70%). Referente a la **capacidad de respuesta** de la entidad, el 76% de los colaboradores consideran como “Medio” la gestión para resolver problemas y tratan de brindar una atención inmediata a los requerimientos de los usuarios (56%). En cuanto a la dimensión **seguridad** el 74% de los colaboradores percibe que la atención que brindan genera cierta confianza en los usuarios, considerándolo como “Medio”. Con respecto a la **empatía** que proyectan, el 74% considera como “Medio”, al interés en la atención brindada a los usuarios. En cuanto a los **elementos tangibles** de la institución, los colaboradores consideran como “Medio”, pues relativamente las instalaciones son adecuadas para atender al público (66%) y tratan en lo posible de estar correctamente uniformados (62%).

**Tabla 6** Caracterizar el servicio de calidad desde la percepción del funcionario

Dimensiones	Caracterización	Bajo		Medio		Alto		total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Fiabilidad</b>	Cumplimiento de metas en los documentos de gestión en la UGEL San Martín	1	17%	4	67%	1	17%	6	100%
	Acciones confiables en la resolución de problemas	1	17%	4	67%	1	17%	6	100%
	Procesos administrativos transparente	2	33%	3	50%	1	17%	6	100%
<b>Capacidad de respuesta</b>	Atención inmediata a los requerimientos de los usuarios	1	17%	4	67%	1	17%	6	100%
	Atención de reclamos óptimo y rápido a través de la línea telefónica	2	33%	4	67%	0	0%	6	100%
	Resolución de problemas de forma inmediata	2	33%	3	50%	1	17%	6	100%
<b>Seguridad</b>	Confianza en la atención brindada a los usuarios	3	50%	2	33%	1	17%	6	100%
	Cumplimiento del perfil requerido para el puesto	1	17%	3	50%	2	33%	6	100%
	Procesos confiables	2	33%	3	50%	1	17%	6	100%
<b>Empatía</b>	Interés del colaborador en la atención que brinda	2	33%	2	33%	2	33%	6	100%
	Atención amable y cortés al usuario	1	17%	3	50%	2	33%	6	100%
	Escucha activamente por parte del colaborador frente a solicitud del usuario	1	17%	1	17%	4	67%	6	100%
<b>Elementos tangibles</b>	Horario de atención adecuado a las necesidades del usuario	3	50%	1	17%	2	33%	6	100%
	Instalaciones adecuadas para la atención al público	3	50%	1	17%	2	33%	6	100%
	Espacios ventilados	2	33%	3	50%	1	17%	6	100%
	Oficinas equipadas con tecnología moderna	3	50%	3	50%	0	0%	6	100%
	<b>Promedio</b>	2	31%	3	46%	1	23%	6	100%

**Fuente:** cuestionario aplicado a los funcionarios



## Interpretación.

En la tabla 6, respecto a la **fiabilidad** de los servicios que brinda la UGEL San Martín, los funcionarios consideran como “Medio”, pues cumplen en lo posible con las metas establecidas en los documentos de gestión y tratan de realizar acciones confiables para la resolución de los problemas (67%). Referente a la **capacidad de respuesta** de la entidad el 67% evalúa como “Medio” a la atención inmediata a los requerimientos de los usuarios y a la atención de los reclamos por línea telefónica. En cuanto a **seguridad** del servicio indicaron que es “Medio”, pues la mayoría del personal de la UGEL cumple con el perfil requerido para el puesto que desempeña y los procesos son confiables. Con respecto a la **empatía** que proyectan, los funcionarios evaluaron como “Alto”, pues consideran que los colaboradores escuchan activamente la solicitud de los usuarios (67%). En cuanto a los **elementos tangibles** de la institución los funcionarios evalúan como “Medio”, pues relativamente cuentan con espacios ventilados y equipos modernos (50%).

### Objetivo específico 3. Caracterizar la gestión por procesos en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020.

**Tabla 7**

*Caracterización de la gestión por procesos desde la percepción de colaborador*

Dimensiones	Caracterización	Nunca		A veces		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Planificación</b>	Participación en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio en la UGEL San Martín	59	62%	36	38%	0	0%	95	100%
	Recursos necesarios para la planificación	46	48%	27	28%	22	23%	95	100%
	Sistema de control para la planificación	60	63%	21	22%	14	15%	95	100%
<b>Ejecución</b>	Suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos	55	58%	35	37%	5	5%	95	100%
	Ejecución de los procesos en el tiempo establecido	27	28%	45	47%	23	24%	95	100%
	Ejecutar los procesos planificados	58	61%	18	19%	19	20%	95	100%
<b>Seguimiento</b>	Plan de monitoreo de las actividades	42	44%	40	42%	13	14%	95	100%
	Revisiones periódicas de supervisión y control a las actividades ejecutadas	15	16%	50	53%	30	32%	95	100%
	Promoción de prácticas de autoevaluación	23	24%	59	62%	13	14%	95	100%
<b>Actuar</b>	Implementación de acciones correctivas	67	71%	23	24%	5	5%	95	100%
	Procesos de mejora continua	70	74%	20	21%	5	5%	95	100%
	Procesos integradoras	31	33%	60	63%	4	4%	95	100%
<b>Promedio</b>		46	49%	36	38%	13	13%	95	100%

**Fuente:** cuestionario aplicado a los colaboradores.

## Interpretación.

En la **tabla 7**, respecto a la **planificación** de la gestión por procesos en la UGEL San Martín, los colaboradores consideran que “Nunca” cuentan con un sistema de control que favorezca a la planificación (63%), además no participan en definir, ni diseñar, ni documentar los procedimientos del servicio de la institución (62%). Referente a la **ejecución**, el 61% de los colaboradores evalúa que “Nunca” los procesos planificados se ejecutan, porque sus labores no les permiten. En cuanto al **seguimiento**, el 62% de los colaboradores indicó que la entidad “A veces” promueve las prácticas de autoevaluación. Con respecto a la **dimensión actuar**, el 74% evaluaron que “Nunca” se evidencia procesos de mejora continua.

**Tabla 8**

*Caracterización de la gestión por procesos desde la percepción del funcionario*

Dimensiones	Caracterización	Nunca		A veces		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Planificación</b>	Participación en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio en la UGEL San Martín	0	0%	2	33%	4	67%	6	100%
	Recursos necesarios para la planificación	1	17%	2	33%	3	50%	6	100%
	Sistema de control para la planificación	1	17%	1	17%	4	67%	6	100%
<b>Ejecución</b>	Aprobación del suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
	Cumplimiento de ejecución de procesos en el tiempo establecido	1	17%	2	33%	3	50%	6	100%
	Ejecución de procesos planificados	0	0%	4	67%	2	33%	6	100%
<b>Seguimiento</b>	Plan de monitoreo de actividades	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
	Supervisiones y controles periódicos a actividades ejecutadas	0	0%	0	0%	6	100%	6	100%
	Prácticas de autoevaluación a los colaboradores	0	0%	2	33%	4	67%	6	100%
<b>Actuar</b>	Implementación de acciones correctivas	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
	Procesos de mejora continua	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
	Procesos integradoras	0	0%	4	67%	2	33%	6	100%
<b>Promedio</b>		0	4%	2	29%	4	67%	6	100%

**Fuente:** cuestionario aplicado a los funcionarios

## Interpretación.

En la **tabla 8**, respecto a la **planificación** de la gestión por procesos en la UGEL San Martín, el 67% de los funcionarios consideran que “Siempre”, participan en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio y cuentan con un sistema de control que favorece a la planificación de la institución. Referente a la **ejecución** el 83% expresó que “siempre”, se

aprueba el suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos. En cuanto al **seguimiento**, los funcionarios evaluaron que “siempre” realizan supervisiones y controles periódicos a las actividades en ejecución (100%), además cuentan con un plan de monitoreo de sus actividades (83%). Con respecto a la dimensión **actuar** los funcionarios evaluaron que “Siempre”, implementan acciones correctivas y realizan procesos de mejora continua en sus actividades (83%).

**Objetivo específico 4. Diseñar el modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020.**

El modelo tiene el propósito de mejorar la calidad de servicio que se brinda en la UGEL San Martín, fue diseñado teniendo en cuenta los puntos más álgidos de la problemática que aqueja a la institución en estudio; por ello se, adaptó el Modelo de PDCA del ciclo de Deming siguiendo los pasos de planificación, el hacer, la verificación y el actuar; con la ejecución de este modelo se pretende optimizar la atención en todas las áreas de la UGEL San Martín, a través de diversas actividades enfocadas al cliente, con liderazgo, la mejora continua y la toma de decisiones oportunas, que redundará en la satisfacción de los usuarios.

**Objetivo específico 5: Validar el modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio, a través de juicio de expertos.**

El modelo de estudio, fue sometido al juicio y opinión de 5 Doctores expertos conocedores del tema de gestión pública, quienes hicieron la evaluaciones pertinentes teniendo en cuenta los aspectos a valorar de los modelos cuales llegaron a evaluar y calificar los aspectos científicos – técnicos del modelo propuesto, de acuerdo con su experticia y amplio conocimiento en el tema; dichos doctores expertos fueron: Dra. Rossana H. Hidalgo Pozzi, Dr. Orlando Ríos Ramírez, Dr. Alfonso Isuiza Pérez, Dr. Sixto Alejandro Morey Trigoso, Dra. Rosa Margarita Chong Rengifo, cuyo calificativo fue promediado como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 9**

*Modelo de gestión por procesos validado por el juicio de expertos.*

<b>N°</b>	<b>Expertos</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Promedio de Validez</b>
1	Dra. Rossana H. Hidalgo Pozzi	Planificación y Gestión	80
2	Dr. Orlando Ríos Ramírez	Gestión Universitaria	78
3	Dr. Alfonso Isuiza Pérez	Gestión pública y gobernabilidad	76
4	Dr. Sixto A. Morey Trigos	Ciencia Política y Gobierno	79
5	Dra. Rosa M. Chong Rengifo	Gestión Pública y Gobernabilidad	78
<b>Promedio General</b>			<b>78.2</b>

**Fuente.** Ficha de evaluación del modelo

### **Interpretación.**

En la tabla 9, se observa los resultados consolidados de la validación del modelo propuesto; obteniendo un puntaje de 78,2; es decir, el 96.54%, garantiza su validez para su futura ejecución.

**Objetivo general: Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020.**

El modelo propuesto, se fundamenta en buscar mejorar el servicio que se brinda en la UGEL San Martín, mediante un sistema interrelacionado con un enfoque basado en procesos, lo cual permitirá contribuir en brindar un servicio de calidad en la institución, asimismo, obtener los resultados deseados y la satisfacción de los usuarios.

## V. DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos en cuanto al nivel de calidad de servicio que brinda la UGEL San Martín, desde la percepción de los usuarios el 42% indicaron que la calidad de servicio es “Bajo”; en cambio, desde la percepción de los colaboradores y funcionarios los resultados fueron (62% vs 46%) donde ubicaron a la calidad de servicio en “medio”; lo que demuestra que los resultados no son homogéneos, dado que, los usuarios no están contentos con el servicio recibido, en cambio, para los trabajadores y funcionarios la atención que brindan es regular.

En opinión, de, Redhead (2015), tiene similar resultado, puesto que el 63% de los usuarios indicaron que la calidad de servicio es mala, lo que demuestra que, el juez de la calidad es el usuario que compra la mercadería y/o recibe el servicio cuyo concepto sistemático busca la excelencia. Un producto y/o servicio puede ocasionar percepciones diferentes para un cliente con relación a otro y asimismo para diferentes momentos. Además, preciaron que el ambiente donde funciona la empresa es muy pequeño y es incómoda para los usuarios porque, cuando hay muchos clientes el ambiente se eleva la temperatura ocasionando malestar en los clientes.

Del mismo modo, Barrientos (2017), en los resultados de su estudio, el 77% precisó que la calidad de servicio es deficiente, sin embargo, la actitud del cliente es agradable, lo que indica que, el malestar de los clientes es por el producto que expenden, ya que sus requerimientos del producto que adquiere no cumplen con las expectativas del usuario; de tal modo, que la deficiente calidad de servicio que brinda la empresa no es por la atención de los trabajadores, sino por la calidad del producto.

Es importante tener claro que, la percepción de calidad es un concepto que varía en respuesta a los estímulos que cada persona recibe y pueden variar dependiendo de factores tanto externos como internos.

Por ello, Castro, et al. (2014), define el servicio como una serie de actividades cuya finalidad es satisfacer las expectativas de sus clientes. También destaca la necesidad de que las empresas sean capaces de diferenciarse en el

competitivo mercado en el que vivimos para alcanzar las metas empresariales.

En cuanto a la caracterización de la calidad de servicio desde la percepción de los usuarios en la dimensión fiabilidad indicó que es “Bajo”, porque los procesos no son confiables; con respecto a la dimensión capacidad de respuesta los usuarios dijeron que es “Bajo”, porque la atención que brindan no es confiable ni resuelven los problemas en el tiempo establecido. En cuanto a la dimensión seguridad opinaron que es “Bajo”, porque el personal no cumple con el perfil para ocupar el puesto, ya que, no brinda buena atención; en la dimensión empatía, también opinaron que es “Bajo”, pues el personal no presta atención a los requerimientos de los usuarios; con relación a los elementos tangibles los usuarios opinaron que es “Bajo”, ya que, el equipamiento tecnológico no es moderno y los ambientes de atención al público son pequeñas y poco ventiladas. Como se puede apreciar, los usuarios no están contentos con el servicio que brinda la UGEL San Martín, en cambio los colaboradores y funcionarios indicaron que el servicio que brindan es regular.

Es por ello, que, Cipriano (2019), concluyó, en cuanto a la tangibilidad, un nivel crítico de clientes representado por el 14,8% expresó su decepción con el marco de la organización monetaria, ya que informan que presenta una escasa circulación de los territorios de comparación, en esta línea dificultando la rápida localización fundamentalmente en nuevos clientes. De ahí que se tiende a constatar la poca preocupación mostrada por los agentes con respecto a la presencia de la organización, esto igualmente se indica por una relación ideal entre los dos factores.

Resultados similares, como de Rivera (2019), indicaron que la calidad de atención en la empresa es deficiente y esto influye en la baja productividad, asimismo, todas las dimensiones muestran valores negativos como los elementos tangibles, la seguridad y fiabilidad también son deficientes, lo que indica que las instalaciones son muy pequeñas e incómodas, además, a los trabajadores les falta carisma para la atención.

En cambio, los resultados en el estudio de Damián (2019), indicó que la mayoría de los usuarios de la empresa Tumi, están satisfechos con la calidad de servicio que brinda, de igual manera con las dimensiones ya que, acotaron que, la atención que reciben por parte de los trabajadores es de primera, la atención es rápido y la amabilidad que irradian cada trabajador es único. Por otra parte, existe un supervisor que monitorea el servicio, para verificar que las cosas estén yendo bien.

Partiendo de esta premisa, Camisón et al. (2006), expresó, la naturaleza multifacética de la normalización de una idea sobre la calidad de servicio es esencialmente impredecible a la luz del hecho de que contrastará dependiendo de quién utilice el bien tangible o intangible, el principal factor para que no haya unanimidad con respecto a la calidad de servicio, depende de la percepción y exigencia de las personas.

Con respecto a la caracterización de la gestión por procesos desde la percepción de los colaboradores, indicaron que “Nunca”, cuentan con un sistema de control que favorezca la planificación, ocasionando que no se cumplan con los procesos planificados; asimismo, no se evidencia un plan de monitoreo para evaluar las actividades, por lo que impide realizar actividades de mejora continua. En cambio, desde la percepción de los funcionarios, la mayoría mencionó que las gestiones se dan siempre, es decir, tienen participación activa en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio, cuentan con suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos, cuentan con un plan de monitoreo para controlar sus actividades y toman acciones correctivas inmediatas ante situaciones engorrosas. Como se puede observar que en estos resultados también son dispares, puesto que, los trabajadores manifestaron que la gestión por procesos no cumple con lo establecido, en cambio para los funcionarios tiene una óptima gestión por procesos.

Según, Herrera (2018), en los resultados de su estudio, la mayoría de los encuestados opinaron que están “en desacuerdo” con la gestión por procesos ya que no cuentan con un registro de documentos para controlar los pagos y

conocer las políticas del establecimiento; esto ocasiona que haya demora y problemas en el flujo de pago existente a proveedores, así como el desconocimiento sobre su responsabilidad dentro del flujo.

En cambio, en el estudio de, Minchala (2020), la mayoría de los encuestados opinaron que el sistema de gestión por procesos desarrollada para la línea de producción de cuero es muy eficiente, porque logra una mejora notable al llevar un control de la producción mediante la estandarización y documentación de los procesos operativos de la empresa, utilizando para ello registros, indicadores, instructivos de trabajo, flujos de información de actividades y procedimientos establecidos en el estudio, con lo antes mencionado se pudo evaluar el desarrollo y desempeño de la empresa mediante los indicadores elaborados; para reducir el consumo excesivo de materia prima y disminuir el impacto ambiental.

Para, Medina (2018), los procesos tienen un impacto decisivo en la consecución de los objetivos estratégicos e influye en la decisión de los clientes en la mejora continua. De esta manera, también garantiza la gestión del conocimiento al formalizar en detalle la forma de hacer las cosas, normativas legales, instrumentos, indicadores y otros elementos importantes de los procesos. Por su parte, Hernández (2018), concluyó, la presencia de un grupo de herramientas útiles para mejorar la mejora de procesos, que actualmente es una buena práctica en la gestión empresarial, su aplicación, asociada con un proceso de implementación de gestión de procesos refleja su utilidad y relevancia para mejorar los procesos administrativos en los resultados obtenidos y su contribución a la calidad del servicio que brindan.

En cambio, Cantón (2016), concluyó que la ejecución del ciclo de los ejecutivos en asociaciones de datos es el mejor método para lograr sus objetivos. La ejecución permite caracterizar todos los activos, procedimientos, programas, responsables de cada ciclo y todas las perspectivas que la administración autorizada considera para asegurar el cumplimiento de los clientes internos y externos con datos significativos, rápidos y exactos que incentiven el uso de elecciones vitales y operativas.



Finalmente, es importante saber, que una de las herramientas más efectivas para mejorar la gestión en una compañía es sin duda la implementación de procesos. Ya que, esta viene a ser una secuencia de actividades encaminadas a generar valor agregado al transformar un insumo en un resultado, que a su vez puede ser el insumo de otro proceso. Sin embargo, muy pocas veces las organizaciones han dado detalles de la implementación de procesos por igual en todos los aspectos.

Por todo ello, es importante diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad del servicio de la UGEL San Martín, basado en el ciclo de Deming, poner en marcha un sistema de mejora continua cuya finalidad es la reflexión a través de la autoevaluación, destacando las fuerzas a mantener y las áreas de mejora en las que se deben realizar las actuaciones.

## **VI. CONCLUSIONES**

- 6.1.** Se propuso un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. Con la finalidad de mejorar la calidad de servicio, mediante un sistema interrelacionado con un enfoque basado en procesos, y obtener los resultados deseados y la satisfacción de los usuarios.
- 6.2.** El nivel de calidad de servicio que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. Desde la percepción de los usuarios el 42% mencionó que el nivel es “Bajo”; en cambio, desde la percepción de los colaboradores y funcionarios el nivel es “Medio” (62% vs. 50%). Se evidencia que los usuarios no están contentos con el servicio que brinda la UGEL, sin embargo, para los colaboradores y funcionarios el servicio es regular; lo que indica, que no hay coincidencia, ni similitud entre las respuestas de los usuarios externos con los internos.
- 6.3.** La caracterización de la calidad de servicio desde la percepción de los usuarios el 45% dijo que, es bajo; debido a que, los procesos para resolver un problema carecen de confiabilidad, no son atendidos en el momento, generando desconfianza en el usuario. Con respecto a la percepción de los colaboradores y funcionarios el (62% vs 46%) mencionaron que el servicio es regular, ya que, tratan de resolver los problemas en el tiempo establecido y se preocupan por brindarles una atención esmerada. Asimismo, tratan de cumplir con las metas establecidas, el requerimiento de los usuarios es atendido en la medida de lo posible, en cuanto a la contratación de puestos se busca cumplir con el perfil requerido, se brinda una atención esmerada y se busca dar comodidad a los usuarios.
- 6.4.** La gestión por procesos en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. desde la percepción de los colaboradores, el 49% le ubicó en el nivel “nunca”, lo que quiere decir, que la UGEL no cuenta con un sistema de control que favorezca la planificación, ocasionando que no se cumplan con los procesos planificados; asimismo, no se evidencia un

plan de monitoreo para evaluar las actividades, por lo que impide realizar actividades de mejora continua. En cambio, desde la percepción de los funcionarios, el 67% mencionó que las gestiones se dan siempre, es decir, tienen participación activa en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio, cuentan con suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos, cuentan con un plan de monitoreo para controlar sus actividades y toman acciones correctivas inmediatas ante situaciones engorrosas.

- 6.5.** Se diseñó un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020, cuyo propósito fue mejorar la calidad de servicio que se brinda en dicha institución, para ello, se tuvo en cuenta los puntos más álgidos de la problemática; de tal manera, se adaptó el Modelo de PDCA del ciclo de Deming.
- 6.6.** Se validó el modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio, a través del juicio y opinión de 5 Doctores expertos conocedores del tema de gestión pública, obtenido un puntaje de 78,2; es decir, el 96.54%, garantiza su validez para su futura ejecución.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- 7.1.** Al Director de la UGEL San Martín socializar e implementar el modelo de gestión por procesos; así como derivar un presupuesto para garantizar su sostenibilidad.
- 7.2.** A todo el personal directivo de la UGEL San Martín, interiorizar el modelo propuesto a fin de garantizar que se implemente en su totalidad.
- 7.3.** A los funcionarios, deberían de realizar cursos de capacitación a todo el personal sobre la calidad de servicio y realizar evaluaciones periódicas para seguir mejorando en el servicio.
- 7.4.** A los trabajadores de la UGEL, deben preocuparse por mejorar su atención, reflexionar sobre el importante rol que cumplen en la administración pública; de esta manera, tratar en lo posible de mejorar la calidad de servicio, que, redundará en la satisfacción de los usuarios.
- 7.5.** Al jefe de operaciones de la UGEL San Martín, debería de tomar el modelo propuesto como ejemplo para futuros proyectos para dar solución a los diversos problemas que existe dentro de la institución.
- 7.6.** Al responsable de recursos humanos, tomar en cuenta la validación del modelo propuesto, gestionar el presupuesto para viabilizar su ejecución.

## VIII. PROPUESTA

Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020

### 1. Representación gráfica

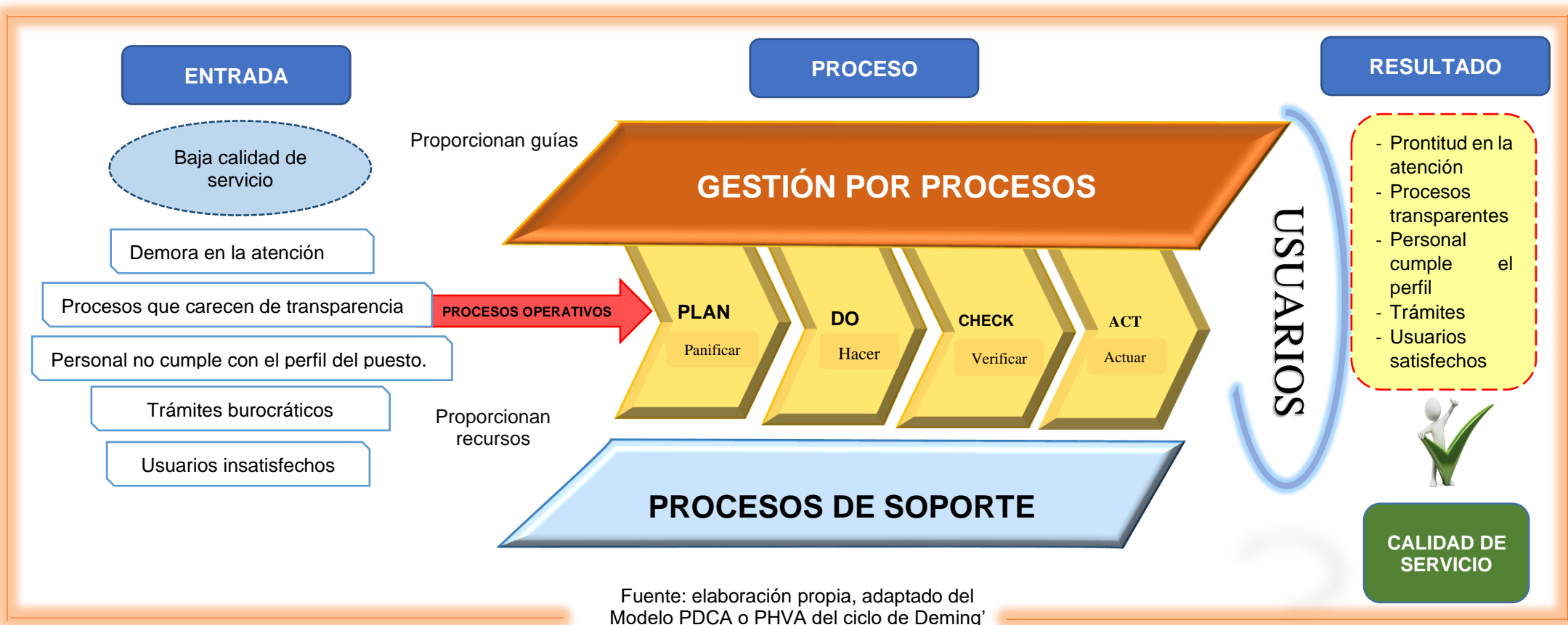


Figura 2. Representación gráfica del modelo de gestión por procesos

## 2. Introducción

La gestión de procesos busca disminuir la variabilidad superflua que normalmente se presenta cuando se entregan o dan ciertas administraciones e intenta eliminar fallas relacionadas con actividades aburridas, falta de utilización de activos, entre otras. Busca ver la asociación como un arreglo dependiente de ciclos que, en conjunto, aumentan la lealtad del consumidor a través de una gran ayuda.

Las organizaciones tienen que gestionar sus ejercicios y activos, lo que ha generado la necesidad de contar con aparatos y enfoques que les permitan diseñar su marco de administración. Ciclo la junta ve la asociación como un arreglo dependiente de ciclos que juntos ayudan a incrementar el cumplimiento del cliente para que funcione con éxito. La identificación ordenada y el tablero de los ciclos que se realizan en la asociación y específicamente las colaboraciones entre estos ciclos se conocen como metodología basada en ciclos, que ayuda a dar u ofrecer un apoyo de calidad en la asociación, para lograr los resultados deseados..

## 3. Objetivos

### Objetivo general

Contribuir a mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín.

### Objetivos específicos

- Diseñar la arquitectura de procesos en función de los servicios que brinda la UGEL San Martín.
- Establecer los indicadores de evaluación de la propuesta para mejorar la calidad de servicio.
- Realizar el monitoreo de las actividades propuestas en el plan.

## 4. Teorías

**La teoría de la calidad total**, establece el sistema PDCA en el ciclo de administración, fue creado por W.A. Shewart, quien lo reveló en 1939, razón por la cual también se le llama "El ciclo Shewart". En la década de 1950,

William Edwards Deming presentó la estrategia en Japón, razón por la cual el ciclo PDCA se denomina también "ciclo de Deming". Sobre la creación del ciclo PDCA, la Asociación Española para la Calidad pronuncia el acompañamiento: Edward Deming dio su nombre al procedimiento conocido como "Deming's Wheel" (o ciclo PDCA), a pesar de que fue Shewhart quien realmente lo creó. Es un patrón de pensamiento crítico y mejora que se compone de cuatro enfoques fundamentales (...) "(AEC 2015)

Esta metodología describe cuatro avances básicos que deben completarse deliberadamente y pueden aplicarse a una amplia gama de circunstancias para lograr una mejora constante, incluida la mejora persistente de la calidad en consecuencia. La Escuela de Negocios Europea hace referencia en su sitio: "El círculo de Deming se compone de 4 etapas repetitivas (cuando se termina la última etapa, el director debe volver a la primera y repetir el ciclo) con el objetivo de que los ejercicios se evalúan de forma intermitente. para sumar mejoras extra. La utilización de esta técnica está fundamentalmente propuesta para su uso en organizaciones y asociaciones (...)" (EEN 2015). Es normal que las organizaciones comiencen otra empresa y se hace de manera efectiva; además, es fundamental que inevitablemente se ignore o se pierda la competencia que tenía al inicio. Esta es la razón por la que el ciclo PDCA se mantiene en constante reexamen, ya que funciona, bajo la forma de pensar en la mejora constante.

Otros modelos complementan esta propuesta, como la metodología 5S - Pasos y Beneficios. La metodología 5S es vista como una de las prácticas operativas con mejores resultados aparecidas en las lecturas de ensamblaje de élite por su compromiso con la mejora de ciclos centrados en la eficiencia, la calidad, el bienestar y el lugar de trabajo, con resultados rápidos y un bajo grado de ejecución y gastos. . En cualquier caso, la redacción sigue diciendo que las organizaciones de todo el mundo tienen una impresión fundamental de la importancia y la capacidad de la filosofía 5S, lo que les impide comprender las ventajas del sistema como una técnica para mejorar la ejecución y la eficacia, la mejora continua de la asociación. A pesar de que la estrategia es notable en el área de ensamblaje, hay pocas pruebas de su

aplicación, ya que las organizaciones dudan en utilizar este tipo de procedimiento oficialmente. Numerosas organizaciones no prestan suficiente atención a la mejora persistente de sus ciclos. En consecuencia, el procedimiento 5S es un instrumento mínimo utilizado en un clima. (Swink, Schoenherr, 2015, págs. 69-87)

También la metodología Poka Yoke. Poka-Yoke es una expresión japonesa que significa "seguro". Esta idea se formalizó y el término fue recibido por Shigeo Shingo como un componente del marco de creación de Toyota. El objetivo es abstenerse de piezas faltantes, preparación y piezas incorrectas. Poka-Yoke es un dispositivo que evita que un ciclo cometa un error (pronóstico) o que una decepción se comunique al cliente (descubrimiento). En el momento en que se ha imaginado una decepción o se reconoce un error, el ciclo se detiene o una verificación impide que el ciclo continúe o se da una advertencia.

Los fantásticos dispositivos Poka-Yoke comparten numerosas cualidades habituales: son sencillos y baratos. En el caso de que sean demasiado complicados o demasiado costosos, su utilización no será beneficiosa. Son esenciales para el camino hacia la autorización de lo que Shingo llama revisión "100%". Están situadas cerca de donde ocurren las confusiones, lo que proporciona información rápida de los trabajadores para que se puedan corregir los errores. (Serpell, 2007, p. 1).

También se consideró que la teoría de las necesidades de Maslow apoyaba esta proposición. Las cinco necesidades son inherentes a los trabajadores y usuarios.

Necesidades fisiológicas: Son de origen biológico y están orientadas a la supervivencia humana; Se tienen en cuenta las necesidades básicas e incluyen elementos como: la necesidad de respirar, beber agua, dormir, comer, tener relaciones sexuales, cobijarse y alimentarse.

Necesidades de seguridad: Cuando las necesidades fisiológicas están ampliamente satisfechas, surge un segundo nivel de necesidades, orientado



hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Entre estas necesidades se encuentran rubros como: seguridad física, empleo, ingresos y recursos, familia, salud y contra los delitos contra la propiedad personal.

Necesidades sociales: cuando las necesidades de seguridad y bienestar fisiológico se satisfacen moderadamente, la siguiente clase de necesidades contiene amor, afecto y pertenencia o afiliación a un determinado grupo social y tiene como objetivo superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida cotidiana, estas necesidades surgen continuamente a medida que los seres humanos manifiestan el deseo de casarse, formar una familia, ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a una iglesia o un club social.

Necesidades de consideración: en el momento en que las tres clases iniciales de necesidades se satisfacen con sensatez, las supuestas necesidades de pensamiento surgen ordenadas por la confianza, el reconocimiento del individuo, los logros explícitos y el pensamiento de los demás; Al atender estos requisitos, los individuos se sienten seguros e importantes dentro de la población en general; Cuando no se cumplen estos requisitos, las personas se sienten normales e inútiles. Sobre este punto en particular, Maslow planteó dos necesidades de consideración: una menor que fusiona la consideración por los demás, el prerrequisito de estatus, ubicuidad, grandeza, reconocimiento, pensamiento, reputación y orgullo; y uno incomparable, que elige la necesidad de la nobleza, incluidos los sentimientos, por ejemplo, la convicción, la inclinación, el logro, la fuerza, la independencia y la oportunidad.

Necesidades de autorrealización: son las más elevadas y están en el punto más alto del orden; Maslow describe el autoconocimiento como el requisito de que un individuo sea y haga lo que el individuo estaba "destinado a hacer", es decir, es la satisfacción del potencial individual a través de un movimiento particular; De esta manera, un individuo impulsado por la música debería hacer música, un artesano debería pintar y un artista debería componer.

Por fin, se introduce la hipótesis general de frameworks de Ludwig von Bertalanffy, ya que es, uno de los principales compromisos en este campo, este modelo ha impactado el punto de vista lógico y sigue siendo un referente importante en el examen de frameworks, por ejemplo, familias y otras reuniones humanas. Esta hipótesis se sumó al surgimiento de otra cosmovisión lógica dependiente de la interrelación entre los componentes que componen los marcos. De antemano, se consideró que los marcos en general eran equivalentes a la cantidad de sus partes, y que podían concentrarse a partir del examen individual de sus segmentos; Bertalanffy abordó tales convicciones.

## **5. Fundamentación**

### **a) Filosófica**

Identifica la forma de ser una institución, ya que, involucra a la cultura, la práctica de valores que se da a través del comportamiento de los trabajadores. Asimismo, las actitudes definen el carácter fundamental de la institución creando un sentido de identidad, pertinencia y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social).

### **b) Psicológica**

Es importante que los trabajadores manejen sus emociones y tener una autoestima equilibrada para poder lidiar con las diversas situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

### **c) Axiológica**

Pues el modelo propuesto, va a contribuir en generar aptitudes y actitudes positivas en los servidores de la administración pública, formando la práctica de valor como el respeto, responsabilidad y tolerancia, lo que permitirá que las acciones se desarrollen con eficiencia y eficacia.

### **d) Legal**

Los fundamentos de la gestión de la calidad que la ISO 9001: 2015 establece como base de los sistemas de gestión de la calidad son la base sobre la que se sustenta su implantación en las organizaciones. Su aplicación permite a las organizaciones satisfacer las necesidades de sus

clientes, ofreciendo productos y servicios que se adaptan a sus necesidades y requerimientos.

## **6. Caracterización del modelo:**

### **A. Pilares. Según Velasco (2010)**

**Procesos principales o clave:** son los relacionados con el material que se utilizará en la producción del bien o servicio y con la gestión de la información necesaria para procesar los requerimientos del cliente.

**Procesos de soporte:** Son procesos intermedios o también llamados procesos de soporte, que no determinan el resultado de los productos, si no ayudan a lograrlo o lograrlo.

**Procesos estratégicos:** indican cómo deben llevarse a cabo para que los objetivos estén orientados hacia la misión y la visión de la empresa.

### **B. Principios.**

#### **Orientación al cliente**

Conociendo las necesidades a corto y largo plazo de nuestros clientes, podremos cumplir con sus requerimientos y superar sus expectativas.

#### **Liderazgo dirigido**

El papel principal de los empleados es seguir y comprometerse con los objetivos de la empresa, asumiendo la plena responsabilidad de su ejecución.

#### **Centrarse en los procesos**

Para lograr resultados efectivos, todas las actividades de la organización deben gestionarse o administrarse a través de la gestión de procesos.

#### **Mejora**

La mejora continua debe verse como un objetivo permanente en cualquier situación en la que se encuentre la empresa u organización.

#### **Toma de decisiones informada**

Las decisiones deben tomarse siempre teniendo en cuenta los hechos y la situación actual en la que se encuentran, siendo claros y objetivos

sobre lo que podría suceder en el futuro si se toma esa decisión.

### **Gestión de relaciones**

Tener una buena relación entre trabajadores, clientes y equipo directivo creará valor en cada actividad interna y externa que se realice en la organización.

## **C. Componentes**

- **Cadena de valor.** Es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de la estrategia de una organización, a través de una forma dinámica e interactiva de presentar los procesos que componen la empresa.
- **Mapa de proceso.** Permite mostrar interacciones a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los procesos de soporte porque comparten necesidades y recursos, y con los estratégicos porque comparten datos e información.
- **Arquitectura de procesos.** Es una estrategia organizativa y un requisito previo para una buena comprensión de las actividades de gestión de procesos. (Jeston y Nelis, 2008).
- **Manual de procedimientos.** Proporciona información detallada, ordenada, sistemática y completa que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre las políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las diferentes operaciones de los procesos que una organización y una empresa contienen. (Lara, 2001).
- **Diagrama de flujo.** Representación gráfica de las distintas actividades que componen una técnica o parte de ella, construyendo su ordenamiento secuencial. Ordenarlos por imágenes según la idea de cada uno, es decir, es una mezcla de imágenes y aclaraciones que expresan consecutivamente los medios de un ciclo, por lo que es más evidente.

## **D. Contenidos**

### **Pasos de la metodología PDCA**

La metodología PDCA toma su nombre de la primera letra de sus cuatro

etapas en inglés: PLAN; Hacer); CHEQUE; ACT (actuar); Cada uno de los pasos se describe a continuación:

### **PLAN (Planificar)**

En este paso, es importante evaluar el problema de arriba a abajo para construir los destinos y ciclos importantes para lograr los resultados según el resultado normal. También se examinan los aparatos y planes de gasto de activos que se utilizarán para solucionar el problema.

Al aceptar el resultado normal como un objetivo, contrasta con los diferentes métodos en los que el logro o la precisión del detalle es adicionalmente esencial para la mejora.

### **DO (Hacer)**

En este punto, deben ejecutarse las actividades programadas. En la remota posibilidad de que sea concebible, en una escala limitada. También debe establecer un programa o estrategia. Se registran los ejercicios, horarios y personas responsables del emprendimiento. Posteriormente, se planifican adicionalmente los marcadores que permitirán la ejecución del siguiente propósito del sistema.

### **CHECK (Verificar)**

Después del uso, es importante refinar y / o hacer marcadores para recopilar información de control nuevamente e investigarla, contrastarla con los objetivos y detalles subyacentes, para evaluar si se ha logrado la mejora normal.

Un organismo interior y autosuficiente (inspector) debería ser responsable de la verificación ocasional del ciclo, así como de la compensación de las actividades propuestas y la preparación del personal de revisión.

### **ACT (Actuar)**

En esta etapa, es importante ajustar los ciclos según los finales del avance anterior para lograr los objetivos con los detalles subyacentes, si las actualizaciones adicionales son esenciales. (Sanz, 2009, p. 1-109)

## **Beneficios de la metodología PDCA**

Según la Asociación Española para la Calidad, la utilización de esta estrategia en las organizaciones implica la ejecución de un marco de administración y puede igualmente aplicarse a cualquier ciclo, movimiento, rubro y / o administración.

"Al aplicar esta idea de PDCA en todos los grados de la asociación, se logra el mantenimiento y la mejora continua, y tiende a aplicarse a ciclos vitales de nivel elevado (por ejemplo, el marco de ejecutivos que organiza la junta), al igual que los ejercicios operativos sencillos que se completan como una característica del camino hacia la realización del ítem o la administración (...)"(AEC 2015)

En los acabados de la ejecución de una Medida de Mejora Continua (PDCA) en la carrera universitaria (Caso de Ciencias Actuariales y Financieras de la Universidad Miguel Hernández), se hace referencia a que luego de su uso se observó una mejora en la mayor parte de los punteros.

*"(...) Al centrarnos en el caso particular presentado, vemos cómo el uso de este procedimiento afectó la mejora de este reconocimiento, que se verifica con una mejora en la mayoría de los punteros relativos, formando y orientando claramente a los suplentes y resultados (...)"(Román, Gisbert y Blaya 2007, p. 212)*

*Como puede verse, los creadores perciben que el enfoque PDCA se puede aplicar en todos los grados de la asociación. Cada nivel satisface un trabajo en particular y simultáneamente todos los niveles tienen un objetivo compartido similar.*

*Según CSCMP (2010), las otras ventajas de utilizar la metodología PDCA son las siguientes:*

- Promueve la cooperación del personal en diversas oficinas y capacidades.

- Fomentar la cooperación.
- Facilita la presentación de la figura del cliente interior.
- Romper los obstáculos interdepartamentales y prácticos

Lo anterior demuestra que el enfoque PDCA se utiliza para abordar varios problemas que requieren un patrón constante de investigación para lograr una mejora constante. Los atributos y partes del ciclo PDCA parecen ajustarse a los requerimientos de mejoramiento de la naturaleza de la administración de UGEL San Martín y deben estar disponibles en la ejecución de "Los ejecutivos por procesos" ya que es importante controlar los ciclos por un perpetuo investigación y descubrimientos para la mejora constante de las administraciones dadas por este elemento.

**Análisis de la metodología PDCA para la preservación de un sistema de mejora continua en el servicio que brinda.**

- Fomenta el interés del personal en diversas oficinas y capacidades.
- Fomentar la cooperación.
- Facilita la presentación de la figura del cliente interior.
- Romper los límites interdepartamentales y prácticos

Lo anterior muestra que el procedimiento PDCA se utiliza para solucionar varios problemas que requieren un patrón constante de examen para lograr una mejora continua. Los atributos y segmentos del ciclo PDCA parecen ajustarse a los requerimientos de mejoramiento de la naturaleza de la administración de UGEL San Martín y deben estar disponibles en la ejecución del "Directorio por Procesos" ya que es importante controlar los ciclos por un perpetuo examen y descubrimientos para la mejora continua de las administraciones dadas por esta sustancia.

Requiere el uso de un marco que garantiza una mejora constante a través de la documentación y la recopilación de datos. La estrategia PDCA en la etapa de normalización realiza las actividades adecuadas con el objetivo de que los resultados obtenidos se mantengan a largo plazo y de esta manera evite que se conviertan en una ventaja

transitoria.

Las actividades que de acuerdo con la filosofía PDCA deben adoptarse son las siguientes:

- Notificar a las personas o sustancias que deban ser educadas a la luz de que están influenciadas por las progresiones presentadas.
- Documentar cualquier ajuste del ciclo.
- Dar datos sobre el ciclo alterado a personas influidas.
- Definir qué medidas se utilizarán posteriormente para seguir la exposición del ciclo.

En consecuencia, la filosofía PDCA brinda una estrategia metódica para atender los problemas, ya que garantiza que el impulsor principal esté restringido al brindar la forma más breve y segura para la salvaguardia de los resultados.

Además, debido al uso de marcadores y el avance de un cronograma para la selección y el examen de la información, el sistema PDCA habilita la encuesta ocasional y el control de los resultados; esto en la búsqueda de una mejora constante de las administraciones que ofrece UGEL San Martín.



## E. Caracterización de la propuesta

Macro proceso Proceso nivel 0	Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Proceso nivel 3	Actividades
Gestión por procesos	1. Planificación	1.1. Diagnóstico de la realidad del problema	1.1.1 Identificación del problema	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar, adaptar instrumentos de evaluación de indicadores de calidad en el servicio</li> <li>2. Diseñar formatos completos para el procesamiento de datos</li> <li>3. Presentación de los resultados de la encuesta</li> <li>4. Plan de concientización a todas las áreas vinculadas.</li> </ol>
		1.1 Elaboración de términos referencia.	1.1.1 Formulación de objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer en cuaderno de trabajo las necesidades de la comunidad educativa participante (usuarios)</li> <li>2. Diseño de objetivos de objetivos claros y precisos</li> <li>3. Selección de estrategias a aplicar</li> <li>4. Consolidación de los objetivos con la instrucción mediante reuniones concertadas</li> </ol>
		1.1 Gestión de presupuesto para la ejecución del plan	1.1.1 Elaboración de requerimiento presupuestal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar el plan de necesidades al ente correspondiente</li> <li>2. Elaboración de solicitud de requerimiento</li> <li>3. Asignar correctamente las partidas en cada uno de los elementos, productos o servicios a solicitar.</li> </ol>
			1.1.1 Presentación de solicitud de requerimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación previa de las medidas, procedimientos y necesidad real de las áreas usuarias</li> <li>2. Presentación de solicitud de requerimiento presupuestal</li> </ol>

			1.1.1 Evaluación y aprobación de presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de disponibilidad presupuestaria</li> <li>2. Presentar el informe de disponibilidad presupuestaria.</li> <li>3. Aprobación de disponibilidad presupuestaria para el plan</li> </ol>
3. Ejecución	2.1 Establecer un plan de acción.		2.1.1 Selección de acciones para la ejecución del plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocatoria a reunión al equipo de ejecución del plan</li> <li>2. Evaluación de la disponibilidad presupuestaria</li> <li>3. Adecuar el presupuesto asignado para el cumplimiento de las metas en cada área</li> </ol>
	2.2 Implementación de actividades		2.1.1 Designación de responsables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño del plan de convocatoria interna, características, salarios, requisitos, entre otros</li> <li>2. Programación de la evaluación de posibles encargados</li> <li>3. Selección de responsables bajo los requisitos establecidos en los manuales</li> <li>4. Conformación del equipo de acuerdo a los plazos establecidos</li> </ol>
			2.1.1 Proponer de indicadores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer parámetros para la ejecución del plan</li> <li>2. Diseñar indicadores de evaluación en cada proceso</li> </ol>
			2.1.1 Enumerar las actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar la cantidad de actividades a desarrollarse</li> <li>2. Revisión de las actividades en contraste con los manuales organizacionales</li> </ol>
	2.3 Establecer un cronograma de acciones		2.1.1 Determinación del tiempo de la ejecución del plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración del cronograma de ejecución del plan</li> <li>2. Seguimiento del plan mediante los indicadores de gestión planteadas</li> </ol>
4. Evaluación	3.1 Gestión de evaluación		3.1.1 Creación del comité veedor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación del comité veedor</li> <li>2. Seguimiento de las etapas y establecimiento de metas comunes</li> </ol>

	5. Proceso de mejora continua	4.1 Gestión de retroalimentación	4.1.1 Actuar de acuerdo a los resultados.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Evaluación de los resultados</li><li>2. Diseño de estrategias para mitigar las metas no alcanzadas</li><li>3. Puesta en marcha de mejoras si en caso lo amerita</li></ol>
--	-------------------------------	----------------------------------	---	--

### Matriz de actividades y evaluación para la implementación de la propuesta

Insumos (entrada)	Proceso	Dueño del proceso	Actividades	Indicadores	Recursos	Cronograma ejecución	Producto /servicio (salida)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora en la atención</li> <li>- Trámites burocráticos</li> <li>- Procesos que carecen de transparencia</li> <li>- Usuarios insatisfechos</li> <li>- Deficiente calidad de servicio</li> </ul>	Gestión por procesos	Jefatura de Operaciones - Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la convocatoria a la reunión de trabajo a los funcionarios y colaboradores</li> <li>- Elaboración y socialización del plan de gestión por procesos</li> <li>- Reunión de trabajo para la aprobación del plan</li> </ul>	Un plan elaborado	Financiamiento de la UGEL	Enero	Personal alineado a las metas y objetivos de la institución
				Una reunión de socialización del Plan			
				Una reunión para probación del Plan			
			Solicitar presupuesto para la ejecución del plan. Convocatoria para la contratación de personal calificado que brinde los talles. Ejecución de talleres al personal	Número de solicitud de gestión presupuestas para la ejecución del Plan	UGEL	Marzo – junio Setiembre-Diciembre	El personal cumple con cada uno de los criterios, necesidades y requerimientos del perfil de puesto
				Un proceso de contratación	UGEL		
				Número de talleres	UGEL		
				Creación de indicadores para verificar el logro de los talleres.	UGEL		
			Una evaluación	UGEL			

			Aplicación de evaluación.				
			Replanteamiento de acciones en función de los resultados de la evaluación. Aplicar nuevas estrategias para mejora la calidad de servicio.	Una reunión Una evaluación	UGEL	Agosto	Procedimientos transparentes en el desarrollo de la actividad pública

## **7. Viabilidad**

El modelo se ejecutará dentro los 5 años, ya que es un tiempo prudencial, el cual, tanto el área de recursos humanos y la jefatura de operaciones, garantizarán su sostenibilidad; de esta manera desarrollar las actividades propuestas, estas podrán ser reformuladas hasta lograr mejorar la calidad de servicio.

## REFERENCIAS

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Colombia: ICONTEC.
- Agudelo, T. L., & Escobar, B. J. (2010). *Gestión por Procesos* (1° ed.). Medellín: Kimpres Ltda.
- Álvarez (2006). Administración: Un Enfoque Interdisciplinario y Competitivo en la nueva Modernidad, citado por Anierte (2013)
- Anierte, N. (2013). Servicios de Calidad. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: [http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_gest\\_serv\\_sanit\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm)
- Asociación Española para la Calidad (AEC) (2015). PDCA. (Consulta: 02 de julio de 2015) ( <http://www.aec.es/web/guest/centroconocimiento/pdca>)
- Barrientos, F (2017). Calidad del servicio y su influencia en la satisfacción del cliente de la sala de juegos las vegas – Chiclayo (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo – Perú 2017.
- Benavente, J. (2018), Gestión por procesos en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad distrital de Echarati. (Artículo científico). Universidad Andina del Cusco. Perú
- Bon (2008). Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3. Primera edición. Editorial del Gobierno Británico. Reino Unido. p.p. 21
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson-Prentice Hall
- Cantón, I, Vázquez, JL. (2016). Los procesos en gestión de calidad. Un ejemplo en un centro educativo. REICE Rev Iber Cal Efic Camb Educ [Internet]. Disponible en: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/4726/5160>
- Carpio, L. (2017), *Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos*. (Artículo científico). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- Casillas, R. (2019), Gestión de procesos y su aplicación en las organizaciones. (Artículo científico). Instituto de Información Científica y Tecnológica, La Habana, Cuba
- Castro, J., Zamora, E., & Gutiérrez, J. (2014). Factores determinantes en la calidad

de servicio en la agencia central del Banco de Crédito del Perú (BCP), del distrito de Tarapoto. Año 2014. Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín. Recuperado el 01 de marzo de 2017, de [http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/646/1/Jhoslly%20Joao%20OCastro%20Sa%20avedra\\_Edson%20Aram%20Zamora%20Diaz.pdf](http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/646/1/Jhoslly%20Joao%20OCastro%20Sa%20avedra_Edson%20Aram%20Zamora%20Diaz.pdf)

César Camisón (2007). *Gestión de la Calidad*

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (5ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana

Cipriano, J. V. (2019). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la financiera Qapaq S. A.; Agencia Huancayo-2017*. (Tesis) Universidad Continental. Huancayo, Perú.

Coaguila, A. (2017), *Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por procesos y Calidad en la Empresa O & C Metals S.A.C.* (Artículo científico) Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú

Creus, A. (2005). *Fiabilidad y seguridad. Su aplicación en procesos industriales*. Edit. Barcelona: Marcombo. ISBN: 978-84-267-1362-9

Davis K. & Newstron. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. México Editorial Vértice (2008), España. *La calidad en el Servicio al Cliente*

Delgado, H. C. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey: Mc Graw Hill.

Dessler, G., et al. (2004). *Administración de los recursos humanos* (2ª ed.). México: Prentice Hall

Escuela Europea de Negocios (EEN) (2014). *El Ciclo de Deming y cómo aplicarlo en una pyme* (consulta: 04 de julio de 2020) (<http://www.een.edu/blog/el-ciclo-de-deming-y-como-aplicarlo-en-unapyme.html>).

Evans (2008). *Administración y Control de Calidad*. 7ma Edición.

Hernández, A., Garay, I., Sherwood, L., Rodríguez, M. Castañeda, Y. y De León, L. (2019), *Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas*. Rev. Arch Med Camagüey, vol. 21 (6). <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v21n6/amc050617.pdf>

Hernández, H., Martínez, D. y Cardona, D. (2015), *Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación*. Rev.



- Saber, ciencia y Libertad, vol. 11 N| 1, pp. 141-150.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5847006.pdf>
- Hernández-Nariño A, Delgado-Landa A, Marqués-León M, Nogueira-Rivera D, Medina-León A, Negrín-Sosa E. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Rev. Gerenc. Polít. Salud*; 15(31): 66-87.  
<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-31.ggpp>
- Herrera, Y. (2018). Diseño de un sistema de gestión por procesos para un restaurante hornados Dieguito. Recuperado de  
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9361>
- Inquilla, J., Calsina, W. y Velazco, B. (2017), *La calidad educativa y administrativa vista desde dentro: Caso Universidad Nacional del Altiplano – Puno – Perú 2017*. *Rev. COMUNI@CCIÓN*, vol. 8, N° 1.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n1/a01v8n1.pdf>
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Elsevier Ltd. Recuperado de:  
<https://bpmnotebook.wordpress.com/arquitectura-de-procesos/>
- Lara, L. V. (2011). *Técnicas de recepción y comunicación*. INNOVA, Málaga-
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas R. (2018), *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. *Rev. Chilena de ingeniería*, vol.27 N° 2, 2019, pp. 328-342.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Minchala, J. e. (2020). Sistema de gestión por procesos en la línea de producción de cuero de la Empresa “Ceticuero Curtiduría” De la ciudad de Ambato. (Tesis de posgrado). Universidad Técnica de Ambato.  
[https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30716/1/Tesis\\_t1676id.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30716/1/Tesis_t1676id.pdf)
- Montalvo, S. Estrada, E. y Mamani, H. (2020), Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. *Rev. Ciencia y Desarrollo*, vol. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Morocho, T. y Burgos, S. (2018), *Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa Alpecorp S.A*. *Revista científica Valor Agregado*, vol. 5 N° 1, Perú. <https://doi.org/10.17162/riva.v5i1.1279>

- Nogueira, D. (2018), Relevancia de la gestión por procesos en la Planificación estratégica y la mejora continua.
- Pérez, F. d. (2012). Gestión por Procesos (5° ed.). España: Gráficas Dehon
- Perez, F. d. (2012). Gestion por Procesos. España: Graficas de Dehon.
- Pérez, V. (2007). Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio. Primera edición. Ideas propias Editorial. España. p.p. 6, 8-16.
- Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/>.html
- Redhead García, R. M. (2015). Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo 2013. Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/4806/Redhead\\_gr.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/4806/Redhead_gr.pdf?sequence=1)
- Rivera, S. J. (2019). La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes Ecuador. (Tesis de posgrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12117/1/T-UCSG-POS-MAE-224.pdf>
- Salazar, W. y Cabrera, M. (2016), Diagnóstico de la calidad de servicio en la atención al cliente. Rev. Industria Data, vol. 19 N° 2, pp. 13-20. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81649428003>
- Santa María, T. (2019), Gestión por procesos y su relación con la asistencia técnica contable para los usuarios del Centro de Servicios de Atención al Usuario – CONECTAMEF en el departamento de San Martín – 2018. (Tesis de posgrado). Universidad César Vallejo, Tarapoto
- Serpell, A. (2007) Opinion - El Método y las Herramientas que Propone Seis Sigma pp. 1 En: McGraw-Hill Cos.
- Sotomayor, A. (2016), La calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2014. Revista Ciencia y Tecnología para el desarrollo – UJCM. Vol. 2,n° 3

<http://dx.doi.org/10.37260/rctd.v2i3.41.g38>

- Swink, M. y Schoenherr, T. (2015) The Effects of Cross-Functional Integration on Profitability, Process Efficiency, and Asset Productivity. pp. 69-87. En: Journal of Business Logistics
- Thompson (2009). Calidad de Atención al cliente Blanco (2001), citado en Pérez 2007 p. 8
- UMNG. (13 de noviembre de 2019). Gestión de Calidad y gestión de procesos. Obtenido de aula virtual: <http://virtual.umng.edu.co/>
- Verdú, C. (2013). Características Personales para el Éxito en la Atención al Cliente. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>
- Vértice S.L. (2010). Atención al cliente. Editorial Vértice. España. p. p. 10.
- Vértice S.L. (2013). La calidad en el servicio al cliente. Editorial Vértice. España. p. p. 1, 3.
- Vidal, R. (2018), Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda. (Artículo científico). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú

# Anexos

### Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	escala
<b>Gestión por procesos</b>	Viene a ser el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar, también denominado ciclo 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". (Agudelo, 2012, p. 23)	Es aplicar estrategias para mejorar la productividad de la institución a través de la implantación de proyectos innovadores.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos</li> <li>• Recursos</li> <li>• Sistema de control</li> </ul>	<b>Nominal</b>
			Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de presupuesto</li> <li>• Implantación</li> <li>• Contexto</li> </ul>	
			Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control</li> <li>• Auditoria</li> <li>• Autoevaluación</li> </ul>	
			Actuar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones correctivas</li> <li>• Mejora continúa</li> <li>• Transversalizar</li> </ul>	
<b>Calidad de servicio</b>	Es un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios (Álvarez, 2006, p. 32)	Es brindar una atención esmerada, buscando satisfacer a los usuarios a través de los servicios y o productos que ofrece una organización.	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de metas.</li> <li>• Resolución de problemas.</li> <li>• Procesos transparentes.</li> </ul>	<b>Nominal</b>
			Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención inmediata.</li> <li>• Solución de problemas.</li> <li>• Reclamos atendidos.</li> </ul>	
			Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores que inspiran confianza.</li> <li>• Personal idóneo.</li> <li>• Procesos confiables.</li> </ul>	
			Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención esmerada.</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Escucha activa.</li> <li>• Horario de atención adecuado.</li> </ul>	
			Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplias instalaciones.</li> <li>• Ambientes ventilados.</li> <li>• Trabajadores con buena presentación.</li> <li>• Oficinas equipadas con tecnología.</li> </ul>	

## Matriz de consistencia

**Título:** Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos													
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida la propuesta de gestión por procesos mejorará la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020?;</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es el nivel de calidad de servicio que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020?</li> <li>• ¿Cómo está caracterizado la calidad de servicio según dimensiones en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020?</li> <li>• ¿Cómo está caracterizado la gestión por procesos en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020?</li> <li>• ¿Cuál es la valoración de la propuesta de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general:</b> Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar el nivel de calidad de servicio que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020.</li> <li>- Caracterizar la calidad de servicio por dimensiones que brinda la unidad de gestión educativa local San Martín, 2020.</li> <li>- Caracterizar la gestión por procesos que brinda la unidad de gestión educativa local San Martín, 2020.</li> <li>- Diseñar el modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020.</li> <li>- Validar la propuesta de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio, a través de juicio de expertos.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b> Si diseñamos una propuesta de gestión por procesos, entonces se podrá mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020</p>	<p><b>Técnica</b> Fue la encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b> Para la recolección de datos, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios.</p>													
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones														
<p><b>Diseño de investigación</b> El diseño de la investigación es no experimental, descriptivo propositivo.</p> <p><b>Esquema:</b></p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     Tx((Tx)) --- Rs((Rs))     Tx --&gt; Pv((Pv))     Rs --&gt; Pv             </pre> </div> <p><b>Donde:</b> Tx= Teorías de gestión por procesos Rx = Realidad diagnóstica de calidad de servicio Pv = Propuesta validada</p>	<p><b>Población</b> 300 usuarios externos, 50 trabajadores internos entre personal nombrado y contratado y 06 funcionarios.</p> <p><b>Muestra</b> <b>Muestra 1:</b> 95 usuarios externos. <b>Muestra 2:</b> 50 trabajadores internos entre nombrados y contratados, haciendo el 100%, en la UGEL, San Martín, 2020. <b>Muestra 3:</b> 06 funcionarios de la UGEL San Martín.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Variables</th> <th style="width: 50%;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Gestión por procesos</td> <td style="text-align: center;">Planificación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Ejecución</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Seguimiento</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Actuar</td> </tr> <tr> <td rowspan="5" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Calidad de servicio</td> <td style="text-align: center;">Fiabilidad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Capacidad de respuesta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Seguridad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Empatía</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Elementos tangibles</td> </tr> </tbody> </table>		Variables	Dimensiones	Gestión por procesos	Planificación	Ejecución	Seguimiento	Actuar	Calidad de servicio	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Elementos tangibles
Variables	Dimensiones															
Gestión por procesos	Planificación															
	Ejecución															
	Seguimiento															
	Actuar															
Calidad de servicio	Fiabilidad															
	Capacidad de respuesta															
	Seguridad															
	Empatía															
	Elementos tangibles															

## Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario de Gestión por procesos

Estimado (a) colaborador:

A continuación, se presenta un cuestionario con la finalidad de conocer su opinión sobre “la gestión de procesos” en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín; por lo cual, es de suma importancia que lea con atención cada enunciado y valiéndose de su criterio y en honor a la verdad marque el puntaje según al que usted crea conveniente; además, se le garantiza guardar la confidencialidad y anonimato de sus respuestas.

#### Escala valorativa:

Nunca =1      A veces =2      Siempre = 3

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Valoración		
			1	2	3
Planificación	1	¿Participas en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio?			
	2	¿La UGEL Cuenta con los recursos necesarios para la planificación?			
	3	¿La UGEL cuenta con un sistema de control que favorezca una planificación a la institución?			
Ejecución	4	¿La UGEL cuenta con el suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos?			
	5	¿La UGEL cumple con la ejecución de los procesos en el tiempo establecido?			
	6	¿Sus labores le permiten ejecutar los procesos planificados?			
Seguimiento	7	¿La UGEL cuenta con un plan de monitoreo de las actividades?			
	8	¿La UGEL realiza revisiones periódicas de supervisión y control a las actividades ejecutadas?			
	9	¿La UGEL promueve prácticas de autoevaluación?			
Actuar	10	¿La UGEL implementa acciones correctivas inmediatas?			
	11	¿Se evidencia que en la UGEL realizan procesos de mejora continua en sus actividades?			
	12	¿Considera usted que los procesos programadas son integradoras?			

*¡¡Muchas gracias por su colaboración!!*

## Cuestionario de Gestión por procesos

Estimado (a) funcionario:

A continuación, se presenta un cuestionario con la finalidad de conocer su opinión sobre “la gestión de procesos” en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín; por lo cual, es de suma importancia que lea con atención cada enunciado y valiéndose de su criterio y en honor a la verdad marque el puntaje según al que usted crea conveniente; además, se le garantiza guardar la confidencialidad y anonimato de sus respuestas.

### Escala valorativa:

Nunca =1      A veces =2      Siempre = 3

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Escala valorativa		
			1	2	3
<b>Planificación</b>	1	¿Participa en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio?			
	2	¿La UGEL Cuenta con los recursos necesarios para la planificación?			
	3	¿La UGEL cuenta con un sistema de control que favorezca una planificación a la institución?			
<b>Ejecución</b>	4	¿La UGEL aprueba el suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos?			
	5	¿Cumple con la ejecución de sus procesos en el tiempo establecido?			
	6	¿Tus labores permiten ejecutar los procesos planificados?			
<b>Seguimiento</b>	7	¿Cuenta con un plan de monitoreo de sus actividades?			
	8	¿Realiza supervisiones y controles periódicos a las actividades ejecutadas?			
	9	¿Realiza prácticas de autoevaluación a sus colaboradores?			
<b>Actuar</b>	10	¿Implementan acciones correctivas inmediatas?			
	11	¿Realizan procesos de mejora continua en sus actividades?			
	12	¿Los procesos programados son integradoras?			

*¡¡Muchas gracias por su colaboración!!*



## Cuestionario de calidad de servicio

Estimado (a) docente y/o trabajador administrativo:

Como requisito para obtener el grado de Doctor, es realizar un trabajo de investigación y recolectar datos mediante la aplicación de un cuestionario a los docentes contratados y trabajadores administrativos para conocer su opinión sobre “la calidad de servicio” que ofrece la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín; por lo cual, se recurre a usted garantizándole que sus respuestas serán anónimas.

### Escala valorativa:

Bajo 1                  Medio 2                  Alto 3

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Escala valorativa		
			1	2	3
<b>Fiabilidad</b>	1	¿Considera que las acciones o procesos para resolver un problema son confiables en la UGEL San Martín?			
	2	¿Considera que la UGEL San Martín realiza procesos transparentes?			
<b>Capacidad de respuesta</b>	3	¿El personal de la UGEL San Martín ofrece una atención inmediata en sus servicios?			
	4	¿Es más óptimo y rápido la atención de reclamos si llamas a los números de atención al usuario?			
	5	¿El personal de la UGEL San Martín resuelve sus problemas de forma inmediata?			
<b>Seguridad</b>	6	¿La atención que recibe en la UGEL San Martín le genera confianza?			
	7	¿Considera que el personal de la UGEL San Martín cumple con el perfil requerido para el puesto que desarrolla?			
	8	¿Considera que los procesos que desarrollan en la UGEL San Martín son confiables?			
<b>Empatía</b>	9	¿El personal de la UGEL San Martín demuestra interés en la atención brindada?			
	10	¿El personal de la UGEL San Martín en todo momento brinda atención amable y cortés?			
	11	¿El personal de la UGEL San Martín le escucha con atención y concentración?			
	12	¿La UGEL San Martín tiene horario de atención acorde a su necesidad?			
<b>Elementos tangibles</b>	13	¿Considera usted que las instalaciones físicas de la UGEL son las adecuadas para la atención al público?			
	14	¿Considera que las áreas de atención al ciudadano en la UGEL San Martín cuentan con ambientes ventilados?			
	15	¿El personal de la UGEL de San Martín está correctamente uniformado en el desarrollo de la atención del servicio?			
	16	¿Considera que la UGEL San Martín cuenta con equipos tecnológicos modernos?			

*¡¡Muchas gracias por su colaboración!!*

## Cuestionario de calidad de servicio

Estimado (a) colaborador:

Como requisito para obtener el grado de Doctor, es realizar un trabajo de investigación y recolectar datos mediante la aplicación de un cuestionario a los docentes contratados y trabajadores administrativos para conocer su opinión sobre “la calidad de servicio” que ofrece la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín; por lo cual, se recurre a usted garantizándole que sus respuestas serán anónimas.

### Escala valorativa:

Bajo 1                  Medio 2                  Alto 3

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Valoración		
			1	2	3
<b>Fiabilidad</b>	1	¿Cumple con las metas establecidas en los documentos de gestión?			
	2	¿Frente a algún reclamo de los usuarios, resuelve su problema?			
	3	¿Realiza procesos transparentes en el desarrollo de sus actividades?			
<b>Capacidad de respuesta</b>	4	¿Brinda una atención inmediata a los requerimientos de los usuarios?			
	5	¿Considera que la atención de reclamos via telefónica es más óptimo y rápido?			
	6	¿Resuelve los problemas o necesidades de los usuarios de forma inmediata?			
<b>Seguridad</b>	7	¿Percibe que la atención que se brinda genera confianza al usuario?			
	8	¿Consideras que cumple con el perfil requerido para el puesto que desarrollas?			
	9	¿Realizar procesos confiables en sus labores?			
<b>Empatía</b>	10	¿Demuestras interés en la atención brindada al usuario?			
	11	¿Brindas atención amable y cortés al usuario en todo momento?			
	12	¿Escucha activamente la solicitud del usuario?			
	13	¿Considera que el horario de atención se ajusta a las necesidades del usuario?			
<b>Elementos tangibles</b>	14	¿Considera que la UGEL cuenta con instalaciones adecuadas para la atención al público?			
	15	¿Los ambientes donde labora cuenta con amplia ventilación?			
	16	¿Cuenta con el uniforme adecuado para el desarrollo de la atención del servicio?			
	17	¿Las oficinas de la UGEL San Martín cuentan con equipos tecnológicos modernos?			

*¡¡Muchas gracias por su colaboración!!*

## Cuestionario de calidad de servicio

Estimado (a) funcionario:

Como requisito para obtener el grado de Doctor, es realizar un trabajo de investigación y recolectar datos mediante la aplicación de un cuestionario a los docentes contratados y trabajadores administrativos para conocer su opinión sobre “la calidad de servicio” que ofrece la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín; por lo cual, se recurre a usted garantizándole que sus respuestas serán anónimas.

### Escala valorativa:

Bajo 1                  Medio 2                  Alto 3

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Escala valorativa		
			1	2	3
<b>Fiabilidad</b>	1	¿Se cumple con las metas establecidas en los documentos de gestión?			
	2	¿Se resuelven los problemas presentados por los usuarios?			
	3	¿Los procesos administrativos son transparente en la UGEL?			
<b>Capacidad de respuesta</b>	4	¿Se brinda una atención inmediata a los requerimientos de los usuarios?			
	5	¿Considera que la atención de reclamos vía telefónica es más óptimo y rápido?			
	6	¿Se resuelve los problemas o necesidades de los usuarios de forma inmediata?			
<b>Seguridad</b>	7	¿Percibe que la atención que se brinda genera confianza al usuario?			
	8	¿El personal de la UGEL San Martín cumple con el perfil requerido para el puesto que desempeña?			
	9	¿Los procesos que realiza la UGEL son confiables para el usuario?			
<b>Empatía</b>	10	¿El colaborador muestra interés en la atención que brinda al usuario?			
	11	¿Se brinda atención amable y cortés al usuario en todo momento?			
	12	¿El colaborador escucha activamente la solicitud del usuario?			
	13	¿Considera que el horario de atención se ajusta a las necesidades del usuario?			
<b>Elementos tangibles</b>	14	¿La UGEL cuenta con instalaciones adecuadas para la atención al público?			
	15	¿La UGEL San Martín cuenta con espacios ventilados?			
	16	¿Las oficinas de la UGEL San Martín cuentan con equipos tecnológicos modernos?			

*¡¡Muchas gracias por su colaboración!!*

## Validación de instrumentos



### INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Isuiza Pérez, Alfonso  
Institución donde labora : Universidad César Vallejo/IE CADELA  
Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad  
Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión por procesos  
Autor (s) del instrumento (s) : Kathyryne Mery Ashly Chamoly Urtecho

#### ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión por procesos.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión por procesos.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión por procesos.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>47</b>				

#### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con la variable de estudio, por lo que, garantiza la confiabilidad para su posterior aplicación.

#### PROMEDIO DE VALIDACIÓN

4,7

Tarapoto, 02 de julio del 2020

  
Ldc. Alfonso Isuiza Pérez  
DR. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
CPPe: 6347191

## INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dra. Hidalgo Pozzi, Rossana Herminia  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctora en Planificación y Gestión  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión por procesos  
 Autor (s) del instrumento (s) : Kathyryne Mery Ashly Chamoly Urtecho

### ASPECTO DE VALIDACIÓN:

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				X	
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión por procesos.					X
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				X	
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión por procesos.				X	
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión por procesos.					X
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
<b>PERTINENCIA</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>46</b>	

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento tiene la validez para ser aplicado.

**PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

4,6

Tarapoto, 28 de junio del 2020



**Rossana H. Hidalgo Pozzi**  
 DRA. EN PLANIFICACIÓN  
 Y GESTIÓN

## INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Ríos Ramírez, Orlando  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión por procesos  
 Autor (s) del instrumento (s) : Katheryne Mery Ashly Chamoly Urtecho

### ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión por procesos.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión por procesos.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión por procesos.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					47	

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es pertinente y cumple con los parámetros metodológicos, por lo tanto, es válido para su aplicación.

PROMEDIO DE VALIDACIÓN

4,7

Tarapoto, 05 de julio del 2020



Orlando Ríos Ramírez  
 DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

## INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Morey Trigoso, Sixto Alejandro  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Doctor en Ciencia Política y Gobierno  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión por procesos  
 Autor (s) del instrumento (s) : Kathyryne Mery Ashly Chamoly Urtecho

### ASPECTO DE VALIDACIÓN:

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				x	
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión por procesos.					x
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				x	
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión por procesos.				x	
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión por procesos.					x
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
<b>PERTINENCIA</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>46</b>	


### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Es válido para ser aplicado.

### PROMEDIO DE VALIDACIÓN

4,6

Tarapoto, 22 de junio del 2020



.....  
**Sixto Alejandro Morey Trigoso, Ph.D.**  
**DOCTOR EN CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO**



## INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dra. Chong Rengifo, Rosa Margarita  
 Institución donde labora : UGEL de Picota  
 Especialidad : Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión por procesos  
 Autor (s) del instrumento (s) : Kathyryne Mery Ashly Chamoly Urtecho

### ASPECTO DE VALIDACIÓN:

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				x	
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión por procesos.					x
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				x	
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión por procesos.				x	
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión por procesos.					x
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
<b>PERTINENCIA</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>47</b>	


### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia por lo tanto garantiza su aplicación.

### PROMEDIO DE VALIDACIÓN

4,7

Tarapoto, 04 de julio del 2020

  
Rosa Margarita Chong Rengifo  
 Doctora en Educación  
 CPPc.2301075441



## INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dra. Hidalgo Pozzi, Rossana Herminia  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctora en Planificación y Gestión  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de calidad de servicio  
 Autor (s) del instrumento (s) : Katheryne Mery Ashly Chamoly Urtecho

### ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Calidad de servicio				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Calidad de servicio					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Calidad de servicio					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>48</b>	

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento tiene la validez para ser aplicado.

PROMEDIO DE VALIDACIÓN 4,8

Tarapoto, 28 de junio del 2020



**Rossana H. Hidalgo Pozzi**  
 DRA. EN PLANIFICACIÓN  
 Y GESTIÓN

## INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Isuiza Pérez, Alfonso  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo/ IE CADELA  
 Especialidad : Dr. Gestión Pública y Gobernabilidad  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de calidad de servicio  
 Autor (s) del instrumento (s) : Katheryne Mery Ashly Chamoly Urtecho

### ASPECTO DE VALIDACIÓN:

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Calidad de servicio				x	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					x
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Calidad de servicio					x
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Calidad de servicio					x
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
<b>PERTINENCIA</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>47</b>

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con la variable de estudio, por lo que, garantiza la confiabilidad para su posterior aplicación.

**PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

4,7

Tarapoto, 02 de julio del 2020



.....  
**Lic. Alfonso Isuiza Pérez**  
 Dr. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 CPPe: 0347191

## INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Ríos Ramírez, Orlando  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de calidad de servicio  
 Autor (s) del instrumento (s) : Katheryne Mery Ashly Chamoly Urtecho

### ASPECTO DE VALIDACIÓN:

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Calidad de servicio				x	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					x
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Calidad de servicio					x
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Calidad de servicio					x
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
<b>PERTINENCIA</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>47</b>	

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es pertinente y cumple con los parámetros metodológicos, por lo tanto, es válido para su aplicación.

**PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

4,7

Tarapoto, 02 de julio del 2020

  
 .....  
 Orlando Ríos Ramírez  
 DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

## INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Morey Trigo, Sixto Alejandro  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Doctor en Ciencia Política y Gobierno  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de calidad de servicio  
 Autor (s) del instrumento (s) : Katheryne Mery Ashly Chamoly Urtecho

### ASPECTO DE VALIDACIÓN:

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Calidad de servicio				X	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					X
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Calidad de servicio					X
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Calidad de servicio					X
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
<b>PERTINENCIA</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>46</b>	

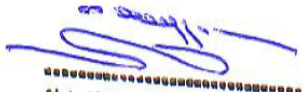
### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Es válido para ser aplicado.

**PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

4,6

Tarapoto, 22 de junio del 2020



.....  
**Sixto Alejandro Morey Trigo, Ph.D.**  
**DOCTOR EN CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO**

## INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dra. Chong Rengifo, Rosa Margarita  
 Institución donde labora : UGEL de Picota  
 Especialidad : Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de calidad de servicio  
 Autor (s) del instrumento (s) : Katheryne Mery Ashly Chamoly Urtecho

### ASPECTO DE VALIDACIÓN:

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Calidad de servicio				x	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					x
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Calidad de servicio					x
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Calidad de servicio					x
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
<b>PERTINENCIA</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>47</b>

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica, por lo que, garantiza su aplicación.

### PROMEDIO DE VALIDACIÓN

4,7

Tarapoto, 04 de julio del 2020



Rosa Margarita Chong Rengifo  
 Doctora en Educación  
 CPPe.2301075441



## Índice de confiabilidad

### Alfa de Cronbach de Gestión por procesos

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$$\alpha = \frac{30}{30 - 1} \left[ 1 - \frac{27.63}{124.78} \right]$$

$$\alpha = \frac{30}{29} \left[ 1 - \frac{27.63}{124.78} \right]$$

$$\alpha = \frac{30}{29} [0.78]$$

$$\alpha = 1.03 [0.78]$$

**Alfa de Cronbach = 0.81**

## Calidad de servicio

### Resumen de procesamiento de casos

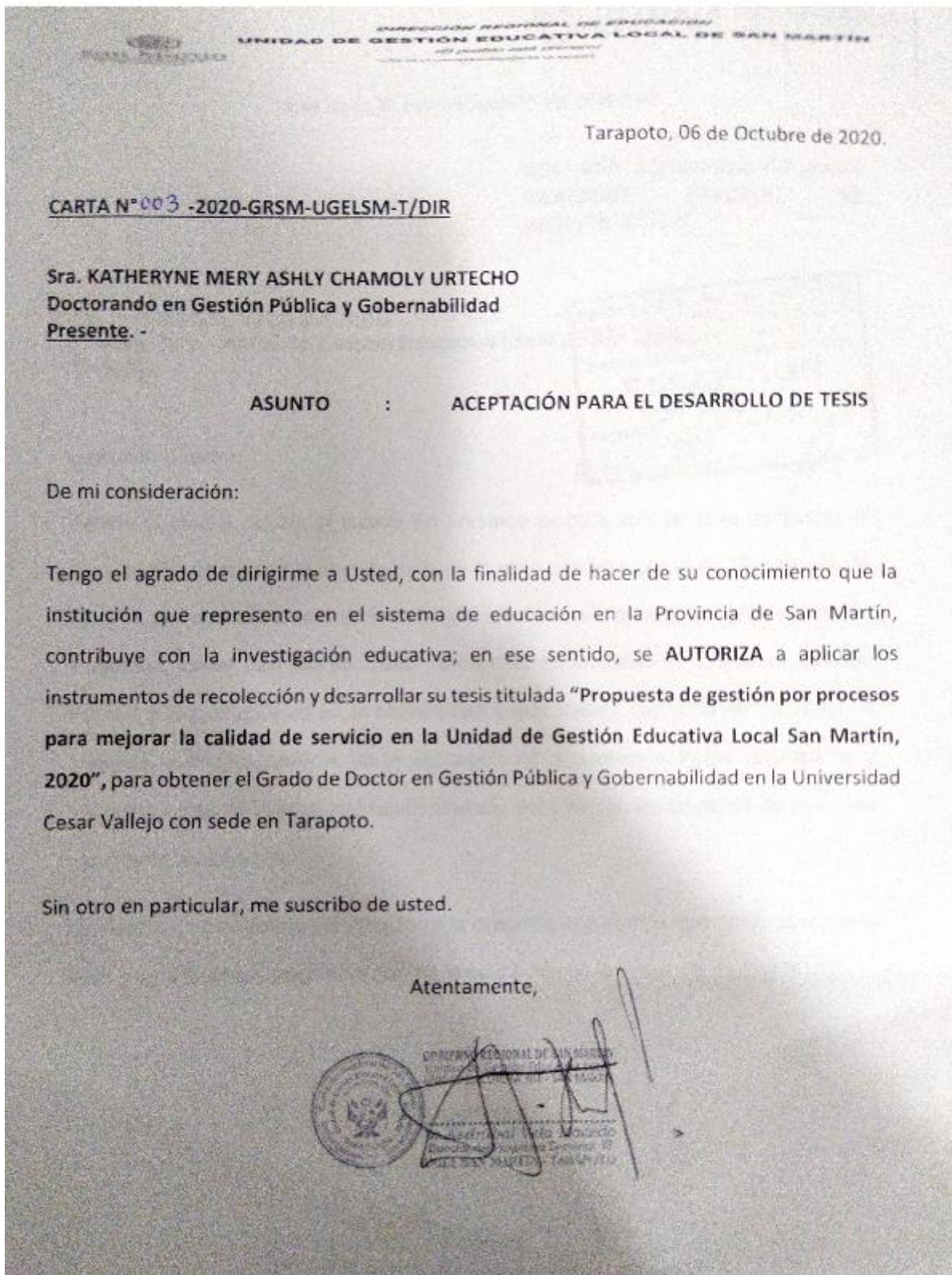
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	,888	,893
		19

## Constancia donde se ejecutó la investigación



## Validación de la propuesta

### CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL:

## “Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020”

Estimado experto(a): **Dr. Alfonso Izuiza Pérez**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes				x	
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización				x	
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos				x	

Total: 37



2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								X	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo								X	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								X	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								X	
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

**Total: 76**

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos a valorar, tienen coherencia con el propósito del modelo; por lo que, tiene la validez metodológica para ser aplicado.

Fecha: 09/11/2020

  
 .....  
**Lic. Alfonso Isulza Pérez**  
 DC. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 .....  
 CPPe: 0347193  
 DNI: 01119950

## CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DEL:

---

### **“Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020”**

---

Estimado experto(a): **Dra. Rossana H. Hidalgo Pozzi**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización				x	
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos					x

Total: 39

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

**Total: 80**

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos a valorar del modelo son pertinentes, garantiza su aplicación.

Fecha: 03/11/2020

  
 .....  
**Rossana H. Hidalgo Pozzi**  
**DRA. EN PLANIFICACIÓN**  
**Y GESTIÓN**  
 .....  
 DNI: 07618465

## CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DEL:

### “Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020”

Estimado experto(a): **Dr. Orlando Ríos Ramírez**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas				x	
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización				x	
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad				x	
8	Importancia de los contenidos					x

Total: 37



2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								X	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								X	
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

**Total: 78**

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos a valorar del modelo son pertinentes, garantiza su aplicación.

Fecha: 05/11/2020



Orlando Ríos Ramírez  
DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA



## CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DEL:

---

### “Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020”

---

**Estimado experto(a): *Dr. Sixto Alejandro Morey Trigoso***

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización					x
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos					x

**Total: 40**

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.							X		
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

**Total: 79**

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					


Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos a valorar del modelo tienen validez metodológica, puede ser aplicado.

Fecha: 05/11/2020

  
 Sisto Alejandro Morey Trigoso, Ph.D.  
 DOCTOR EN CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO

DNI 00953802

## CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DEL:

### “Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020”

Estimado experto(a): ***Dra. Rosa Margarita Chong Rengifo***

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas				x	
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización				x	
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad				x	
8	Importancia de los contenidos					x

Total: 37

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.							X		
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.							X		
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.							X		
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

**Total: 78**

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos a valorar del modelo, tiene validez metodológica, por lo que garantiza su aplicación.

Fecha: 05/11/2020



Rosa Margarita Chong Kengifo  
 Doctora en Educación  
 CPPe.2301075441

## Base de datos

### Gestión por procesos

Nro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	3	4	5	2	3	1	1	2	1	3	3	4	3	1	3	4	1	2	1	4	2	1
2	3	4	5	2	3	1	1	3	1	3	3	4	3	1	3	3	1	2	1	4	3	1
3	1	4	5	2	3	1	1	1	1	4	3	3	3	1	3	3	1	1	2	4	3	1
4	1	4	5	2	3	1	1	2	1	5	3	4	3	5	3	4	1	1	5	4	4	1
5	1	4	5	2	3	1	1	2	1	5	3	3	3	1	3	4	1	1	5	4	2	1
6	1	4	5	3	3	1	1	2	1	5	3	4	3	1	3	2	1	1	5	4	2	1
7	1	4	5	1	1	1	1	1	1	4	3	3	3	1	2	4	2	1	5	4	2	1
8	1	4	5	1	1	1	1	1	1	3	3	4	3	1	2	2	1	1	5	4	3	1
9	4	4	5	3	1	1	1	3	1	3	1	3	3	4	2	3	2	1	3	4	3	1
10	1	1	5	3	1	1	2	3	1	3	1	5	3	3	1	2	1	2	2	4	3	1
11	1	1	5	1	1	2	2	4	1	3	1	3	3	2	1	1	2	1	1	4	3	1
12	1	1	5	1	1	3	2	1	1	3	4	5	3	2	1	2	2	1	1	4	3	1
13	1	1	5	4	2	4	2	5	3	3	2	3	3	2	1	3	2	1	1	4	3	1
14	1	1	5	5	3	3	2	1	3	3	5	4	3	2	4	2	2	2	1	4	3	3
15	1	2	5	5	2	3	2	1	3	3	1	4	3	1	4	4	1	4	1	4	3	4
16	1	3	5	2	2	3	2	3	3	2	3	4	3	1	3	2	1	3	1	4	1	5
17	1	4	5	3	1	3	2	1	3	2	3	4	3	1	2	4	2	2	1	4	1	3
18	1	5	5	5	1	3	2	2	3	2	3	3	2	1	5	1	2	4	1	5	2	1
19	3	2	1	5	1	2	1	1	3	2	4	2	2	1	5	1	2	5	1	5	1	1
20	3	1	1	1	1	2	5	4	3	3	5	4	2	1	5	2	2	2	1	5	2	2
50	2	4	3	3	4	2	5	5	1	4	1	4	3	1	4	4	1	1	2	5	3	1

### Calidad de servicio

Nro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	2	3	3	1	2	1	1	1	3	1	2	2	1	1	2	2
2	1	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
3	2	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2
4	3	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2
5	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1
6	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1
7	1	3	3	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1
8	2	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2
9	1	3	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2
10	1	3	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2
11	1	3	3	1	2	3	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2
12	1	3	3	1	2	2	1	3	2	1	2	1	2	1	1	2
13	1	3	3	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2
14	1	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	1	2	1	2	1
15	1	3	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	2	2	2	2
16	1	3	1	2	1	2	1	1	2	3	1	1	2	1	2	2
17	1	3	1	2	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	2
18	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
19	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3
20	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
21	2	2	1	2	2	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	3
22	3	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2	3
23	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1
24	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	2	1	3	1	3	1
25	3	2	2	1	3	2	1	2	1	1	2	1	2	2	3	3
26	2	3	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1	3	1
27	2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	3
28	1	3	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	3	1	2	2
29	1	2	3	3	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2	1	1
30	1	2	2	3	2	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	2
31	2	2	2	3	2	1	1	1	2	3	2	1	3	2	2	1
32	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	3
33	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	3	1	2
34	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2	1	2	3	1	1
35	1	1	2	1	2	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	2
36	1	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	1	2	3	3	3
37	1	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	2	2	3	1	1
95	1	3	2	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2