

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“Gestión por procesos y gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022”

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOSTENIBLE

PRESENTADO POR:

Víctor Danny Barreto De La Cruz

Jan Carlos Chuquillanqui Castro

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

HUANCAVELICA, PERÚ

2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA
(Creada por ley N° 25265)
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huancavelica, a los seis días del mes de diciembre a horas 03:00 p.m. del año dos mil veintitres se reunieron los miembros del Jurado Evaluador, designado con Resolución N° 523-2023-FCE-R-UNH de fecha 27 de setiembre del 2023 conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE: Mg. Lino Andrés Quiñonez Valladolid
<https://orcid.org/0000-0002-4434-9189>
D.N.I. N° 19928735

SECRETARIO: Mg. Delfor Angel Chavez Solano
<https://orcid.org/0000-0002-9381-5983>
D.N.I. N° 41877330

VOCAL: Mg. Aderlyn Mauro Aroni Villavicencio
<https://orcid.org/0000-0001-8860-6716>
D.N.I. N° 47255891

Con la finalidad de llevar a cabo el acto académico de sustentación de tesis titulada "GESTIÓN POR PROCESOS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA-AÑO 2022"

Aprobado mediante Resolución N° 673-2023-FCE-R-UNH (24.11.2023), donde fija la hora y fecha para el mencionado acto.

Sustentante(s):

Victor Danny Barreto de la Cruz
<https://orcid.org/XXXX-XXXX-XXXX-XXXX> (opcional)
D.N.I. N° 71317321

Jan Carlos Chuquillanqui Castro
<https://orcid.org/XXXX-XXXX-XXXX-XXXX> (opcional)
D.N.I. N° 75338928

Asesor(a)

Mg. Yohnny Huarac Quispe
<https://orcid.org/0000-0002-5558-1979>
D.N.I. N° 22486214

Co-asesor (a)

NOMBRES Y APELLIDOS DEL CO-ASESOR (correctos, utilizar mayúsculas y minúsculas)
<https://orcid.org/XXXX-XXXX-XXXX-XXXX>
D.N.I. N° _____

Luego, de haber absuelto las preguntas que fueron formuladas por los Miembros del Jurado se procede con la deliberación, con el resultado de:

Victor Danny Barreto de la Cruz
APROBADO DESAPROBADO POR: UNANIMIDAD

Jan Carlos Chuquillanqui Castro
APROBADO DESAPROBADO POR: UNANIMIDAD

Para constancia se expide la presente Acta, en la ciudad de Huancavelica a los 06 días del mes diciembre de 20 23.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

Título

“Gestión por procesos y gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022”

Autores

Víctor Danny BARRETO De La Cruz

Jan Carlos CHUQUILLANQUI CASTRO

Asesor

Mg. Yohnny Huárac Quispe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5558-1979>

DNI 22486214

Dedicatoria

A todos nuestros docentes de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales que nos brindaron sus conocimientos durante nuestra formación en las aulas universitarias.

Los autores

Agradecimiento

A todos nuestros docentes de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales que nos brindaron sus conocimientos durante nuestra formación en las aulas universitarias.

Los autores

Tabla de contenidos

Portada.....	i
Acta de sustentación.....	ii
Título.....	iii
Autores.....	iv
Asesor.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Tabla de contenidos.....	viii
Tabla de contenidos de los gráficos.....	xi
Tabla de contenidos de figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	xv
CAPÍTULO I.....	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1. Descripción del problema.....	18
1.2. Formulación del problema.....	20
1.2.1. Problema general.....	20
1.2.2. Problemas específicos.....	20
1.3. Objetivos.....	21
1.3.1. Objetivo general.....	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
1.4. Justificación.....	21
1.4.1. Justificación teórica.....	21
1.4.2. Justificación práctica.....	21
1.4.3. Justificación metodológica.....	22
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Antecedentes.....	23

2.1.1.	Antecedentes internacionales	23
2.1.2.	Antecedentes nacionales	26
2.1.3.	Antecedentes locales	32
2.2.	Bases teóricas	33
2.2.1.	Gestión por procesos	33
2.2.2.	Gestión administrativa	50
2.3.	Bases conceptuales.....	68
2.3.1.	Gestión por procesos	68
2.3.2.	Gestión administrativa	69
2.4.	Definición de términos	69
2.5.	Hipótesis.....	71
2.5.1.	Hipótesis general	71
2.5.2.	Hipótesis específicas	71
2.6.	Variables	71
2.7.	Operacionalización de variables	73
CAPÍTULO III		74
MATERIALES Y MÉTODOS		74
3.1.	Ámbito temporal y espacial.....	74
3.2.	Tipo de investigación	74
3.3.	Nivel de investigación	75
3.4.	Métodos de investigación	75
3.5.	Diseño de investigación.....	75
3.6.	Población, muestra y muestreo.....	76
3.6.1.	Población.....	76
3.6.2.	Muestra.....	76
3.6.3.	Muestreo.....	77
3.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
3.8.	Técnicas y procesamiento de análisis de datos	78
CAPÍTULO IV		79
DISCUSIÓN DE RESULTADOS		79
4.1.	Análisis de información	80
4.1.1.	Resultados de la gestión administrativa	80

4.1.2.	Resultados de la variable gestión administrativa	84
4.1.3.	Prueba de normalidad para la gestión por procesos y la gestión administrativa.....	88
4.1.4.	Estimación de la relación entre las variables	92
4.1.5.	Relación categórica de las variables	93
4.2.	Prueba de hipótesis.....	94
4.2.1.	Contrastación de la hipótesis general	94
4.2.2.	Prueba de la significancia de las hipótesis específicas.....	97
4.3.	Discusión de resultados.....	100
	Conclusiones	105
	Recomendaciones.....	106
	Referencias bibliográficas	107
	Anexos	113

Tabla de contenidos de los gráficos

Tabla 1	<i>Operacionalización de variables.</i>	73
Tabla 2	<i>Resultados de la variable gestión por procesos</i>	80
Tabla 3	<i>Resultados de las dimensiones de la variable gestión por procesos</i>	81
Tabla 4	<i>Resultados del perfil de la variable gestión por procesos</i>	82
Tabla 5	<i>Resultados de la variable gestión administrativa</i>	84
Tabla 6	<i>Dimensiones de la variable gestión administrativa</i>	85
Tabla 7	<i>Perfil de la variable gestión administrativa</i>	87
Tabla 8	<i>Prueba de normalidad para la variable gestión por procesos</i>	88
Tabla 9	<i>Prueba de normalidad para la variable gestión administrativa</i>	90
Tabla 10	<i>Correlación entre la gestión por procesos y la gestión administrativa</i>	92
Tabla 11	<i>Resultados de la relación categórica para las variables gestión por procesos y la gestión administrativa</i>	93
Tabla 12	<i>Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas</i>	97
Tabla 13	<i>Valores de los coeficientes de correlación de rho de Spearman</i>	100

Tabla de contenidos de figuras

Figura 1 <i>Diagrama de los resultados de la gestión por procesos.....</i>	80
Figura 2 <i>Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable gestión por procesos</i>	81
Figura 3 <i>Diagrama del perfil de la variable gestión por procesos.....</i>	83
Figura 4 <i>Diagrama de la variable gestión administrativa.</i>	84
Figura 5 <i>Dimensiones de la variable gestión administrativa.....</i>	85
Figura 6 <i>Diagrama del perfil de la variable gestión administrativa.</i>	87
Figura 7 <i>Distribución muestral de las puntuaciones para la variable gestión por procesos</i>	88
Figura 8 <i>Distribución muestral de las puntuaciones de la variable gestión administrativa</i>	90
Figura 9 <i>Grafica de dispersión para las variables gestión por procesos y gestión administrativa</i>	92
Figura 10 <i>Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis general.</i>	96
Figura 11 <i>Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones.....</i>	97

Resumen

El objetivo de este trabajo de investigación es determinar la relación entre la gestión de procesos y la gestión administrativa entre el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica en el año 2022. Para ello se realiza investigación aplicada de nivel relevante y no experimental. Además, se utilizó como técnica de estudio de variables la encuesta, aplicada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, con una población de 118 y una muestra de 90 personas. Asimismo, se utiliza el estadístico de normalidad Kolmogórov Smirnov para verificar la normalidad, así es como se utilizan los coeficientes de correlación de Spearman para verificar las correlaciones, al igual que se utilizan entre la primera variable gestión de procesos y la segunda variable dimensiones administrativas. La relación es la misma. Así, el resultado para el primer objetivo es $\rho = 0.391^{**}$, $p < 0.001$, lo que demuestra que la etapa de preparación está significativamente relacionada con la administración. Para el segundo objetivo, valor $\rho = 0.512^{**}$, $p < 0.001$, lo que demuestra que las etapas de diagnóstico e identificación del proceso se relacionan significativamente con la gestión administrativa. Finalmente, para el tercer objetivo el valor es $\rho = 0.650^{**}$, $p < 0.001$, lo que demuestra que la etapa de mejora de procesos se relaciona significativamente con la administración. Se concluyó que la gestión de procesos y la gestión administrativa entre los administradores de la Universidad Nacional de Huancavelica en el año 2022 se correlacionaron significativamente con $r = 0,617^{**}$, $p < 0.001$.

Palabras clave: gestión por procesos, etapa preparatoria, etapa de mejora, diagnóstico, gestión administrativa.

Abstract

The objective of this research work is to determine the relationship between process management and administrative management among the administrative staff of the National University of Huancavelica in the year 2022. For this, applied research of a relevant and non-experimental level is carried out. In addition, the survey was used as a variable study technique, applied to the administrative staff of the National University of Huancavelica, with a population of 118 and a sample of 90 people. Likewise, the Kolmogorov Smirnov normality statistic is used to verify normality, this is how the Spearman correlation coefficients are used to verify the correlations, just as they are used between the first process management variable and the second administrative dimensions variable. The relationship is the same. Thus, the result for the first objective is $\rho = 0.391^{**}$, $p < 0.001$, which shows that the preparation stage is significantly related to the administration. For the second objective, ρ value = 0.512^{**} , $p < 0.001$, which demonstrates that the diagnosis and identification stages of the process are significantly related to administrative management. Finally, for the third objective the value is $\rho = 0.650^{**}$, $p < 0.001$, which demonstrates that the process improvement stage is significantly related to administration. It was concluded that process management and administrative management among the administrators of the National University of Huancavelica in 2022 were significantly correlated with $r = 0.617^{**}$, $p < 0.001$.

Keywords: process management, preparatory stage, improvement stage, diagnosis, administrative management.

Introducción

A nivel internacional las políticas gubernamentales han optado por modernizar e implementar cambios e innovaciones en el marco de transformación e innovación digital que implica una renovación y mejora en la gestión de sus procesos para lograr la generación de propuesta de valor que satisfagan las necesidades de los usuarios de las entidades públicas y optimicen el funcionamiento de sus áreas y servicios en la administración pública (Salazar et al, 2020). Es por ello, que a nivel mundial durante los periodos de incertidumbre y de transformaciones sociales y económicas, tanto en las empresas como en las organizaciones gubernamentales, se realicen actividades dinámicas y complejas para afrontar con éxito las nuevas exigencias o retos que requiere la gestión organizacional para responder a las necesidades del entorno o mercado (Cantero et al, 2021). Además, Roque et al. (2021) destaca la necesidad de la implementación de la gestión por procesos como una herramienta de gestión que facilita las exportaciones. La globalización y el avance tecnológico han impuesto demandas cada vez mayores a las empresas industriales y proveedoras de servicios para responder a los procesos económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos de la sociedad actual. El aumento de la demanda de servicios y la falta de oportunidades para prestarlos ha provocado que los clientes sean cada vez más exigentes, y las empresas y organizaciones se han vuelto más competitivas y deben centrar sus esfuerzos en los clientes externos e internos como garantes de la calidad del servicio. Producción de bienes y servicios. Es de esta forma que la gestión de procesos gana un inmenso valor porque se centra en las necesidades y expectativas de los usuarios.

En el Perú, la administración por procesos se considera como una ayuda para la administración que se encuentra compuesta por métodos muy específicos, la administración por procesos “Visión de Futuro”, está entre las herramientas que tienen como objetivo primordial lograr la mayor optimización de todos los procesos dentro de las compañías. En las compañías que se orientan hacia los nuevos procedimientos, al igual que los procedimientos forman compañías de estructura, agregándole al término de "agregar el valor" para los usuarios o clientes internalizados y demandando

atenderlo y poseer su propósito es aumentar la capacidad de un organización y que tiene como objetivo primordial la optimización de los procedimientos administrativos. Es una zona de conocimiento que añade valor a los objetos y que tiene una importancia capital para las compañías, sean estas universidades, empresas o institutos, debido a que tienen un gran significado en el ámbito de la administración, en gran medida debido a las importantes dificultades que posee. La deficiencia en la coordinación y la falta de integración de los sistemas en las diferentes fases de los procedimientos de las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de las diferentes unidades provoca demoras en el procedimiento y falta de eficiencia, esto es, pérdida de valor. Ofrecer asistencias.

En todo este contexto es importante analizar el manejo del proceso administrativo que dentro de una gestión tiene mucha importancia en su desarrollo de toma de decisiones y cumplimiento de objetivos institucionales, según (Castrillón; 2014), el sistema integrado de elementos que forman parte de un todo es conocido como la organización y cada elemento debe estar perfectamente vinculado entre sí para lograr las metas y objetivos definidos, de manera que los resultados del trabajo estén estrechamente relacionados con las operaciones comerciales. el campo de conocimiento de un individuo que es muy sensible a ciertas características de la organización y su entorno, (Rubio; 2015), manifiesta que este es el sector el que influye en situaciones y situaciones, es decir, escenario ambiental, actividades organizacionales, lineamientos internos, recursos intelectuales relevantes y muchas continuaciones trascendentales, esto se explica con el clima de la organización que se define en el contexto interno que existe entre los miembros de la organización.

A nivel de la región de Huancavelica, podemos afirmar que el trabajo que se realiza en las entidades del Estado, ha tenido deficiencias en la atención a los usuarios, debido a mucha burocratización administrativa, además, de carecer de un cambio en las funciones de los servidores públicos, y que la gestión de procesos no está funcionando correctamente en las actividades diarias de las entidades públicas.

Por ello, en la presente investigación científica se busca establecer la relación de la gestión por procesos y la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, tomando en cuenta los siguientes capítulos:

El capítulo I, donde se plantea la problemática, en uno abarca el problema de investigación, incluyendo las preguntas, objetivos, justificación y viabilidad de la misma. El capítulo dos trata acerca del marco teórico en el cual se fundamenta el estudio. Abarcando los ejes temáticos de la gestión por procesos y gestión administrativa, además de considerar el marco contextual en el cual se ubica el presente estudio, desde el contexto de los servicios públicos. El capítulo tres incluye la metodología a utilizar en la investigación, explicando el enfoque, alcance, diseño y muestreo de la misma. Asimismo, aquí se especifica las herramientas para el recojo y análisis de datos cuantitativos. El capítulo cuatro se establecerá la parte administrativa, donde se hace conocer los tiempos y costos de realizar el trabajo de investigación.

En el primer capítulo, analizaremos la problemática, la forma de pensar acerca del problema, el objetivo general y las razones de la investigación.

En el Segundo capítulo, se describió el planteamiento histórico, los motivos de estudio, las teorías fundación, la hipótesis general, las variables de investigación y la manera en que se operacionalizan las mismas.

En el capítulo III, se discussed the materials and methods, the type, level, design and methods of research, as well as the population, sample and the way it was collected, the technique and the instrument used to gather information, the technique and the processing of the information.

En el capítulo IV, se muestra la información obtenida, y determina la prueba de hipótesis, el debate de los resultados, las inscripciones, las recomendaciones y las fuentes de información.

Los autores

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

La globalización ha producido cambios en todos los ámbitos, y en especial en el seno de las organizaciones, quienes se esfuerzan por implementar mecanismos que les permitan dar respuesta a los retos de su entorno, fundamentalmente por el alto grado de competencia, situación que les impulsa a buscar estrategias en todas sus áreas, mejoras tecnológicas, organizacionales, gerenciales, financieras, de mercadotecnia, entre otras. Es sin dudas una situación que caracteriza la dinámica organizacional, impulsada por el desarrollo tecnológico, la amplitud de los mercados y el acelerado avance de las comunicaciones.

Los modelos de estructura de las compañías, en el pasado no se adaptaron a las nuevas concepción de teorías de la administración pública. En la actualidad se plantean nuevas definiciones de lo que en realidad se quiere definir de la estructura organizacional y cómo debe estructurarse por ende las empresas, concibiéndose como procesos que estén relacionados y sistematizados, donde se puedan realizar y aplicar modelos de manejo de procesos o lo que se conoce hoy en día como Gestión por Procesos (GPM), que se plantea en función a un enfoque, donde la estructura organizacional de forma

vertical clásica, eficiente a niveles de funciones, se direcciona en función a las estructuras de tipo horizontal, tal cual, lo define (Ostroff, 2000) quien sostiene que “no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades”. En las manos de la organización en este tiempo, el gerenciamiento por procesos, constituye una forma de perfeccionamiento para la totalidad de compañías, debido a los cambios en el ámbito económico, los procedimientos de competencia, hoy en día los enfoques y la manera de gerenciamiento de los procesos, son importantes y fundamentales, y además deben marchar de manera sistemática para reducir las grandes discrepancias en el diseño estructural, como es el caso de las discrepancias entre la responsabilidad y la autoridad.

El Perú no es ajeno a lo que se evidencia en muchas partes del mundo en especial el escenario macro de Latinoamérica, la gestión administrativa es todavía un proceso que se cumple con mucho esfuerzo pues los presupuestos son del tesoro público y su buena distribución y eficiencia y calidad de gasto debe evidenciar en la calidad de los proyectos ejecutados tanto proyectos de inversión como la prestación de servicio público en sus diferentes entidades, siendo este el primer contacto directo que se tenía con la población, la calidad del servicio se mide de acuerdo al grado de satisfacción que manifiesten los usuarios interno y externos por lo que al servicio prestado a la población se le denomina calidad de servicio externa y a los requerimientos de la propia intuición es la calidad de servicio interna.

De la misma forma respecto a la aplicación de los procesos administrativos, que como ya sabemos deben estar sistematizados y articulados, que sirvan para mejorar las funciones que realizan los servidores públicos, teniendo en consideración lo dispuesto por la normatividad, en el caso de la Universidad Nacional de Huancavelica mucho de estos aspectos no se realizan como debe ser, existe una baja atención de calidad a los usuarios, el incumplimiento de los objetivos institucionales, la falta de celeridad en los trámites administrativos, no hace suponer que se necesita mejorar esas actividades y para ello se requiere de cambios estructurales dentro de la entidad universitaria, mejora en el desarrollo profesional de los servidores públicos, entre otras acciones de mejora.

Por todo ello es necesario establecer un estudio más profundo y de cierta manera de forma científica, establecer como los mecanismos de los procesos de las diferentes actividades que se pueden realizar en una organización o institución deben tener coordinaciones de acciones con la gestión administrativa, para obtener resultados muy interesantes y beneficiosos para la población en general, además, de implementar con una gestión por procesos que permite mejorar las funciones, mejorar la estructura organizacional, establecer un trabajo más cohesionado, y sobre todo que el desarrollo profesional y el desenvolvimiento de los servidores públicos pueden mejorar y dar una atención de calidad a los usuarios.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión por procesos se relaciona con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022?

1.2.2. Problemas específicos

✓ ¿De qué manera la etapa preparatoria se relación con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022?

✓ ¿De qué manera la etapa de diagnóstico e identificación de procesos se relación con la Gestión Administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022?

✓ ¿De qué manera la etapa de mejora de procesos se relación con la Gestión Administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación de la gestión por procesos y la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar la relación de la etapa preparatoria y la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.
- ✓ Determinar la relación de la etapa de diagnóstico e identificación de procesos y la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.
- ✓ Determinar la relación de la etapa mejora de procesos y la gestión administrativa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

El presente estudio se centra en el ámbito de la administración pública, debido a que se trata de un tema de interés general, el cual se encuentra contemplado en la política nacional de modernización de la administración pública y, en base a la teoría, es necesario tener conocimiento de las variables de estudio, las cuales, en esta investigación, se refieren a la mayoría de los aspectos de la administración por procesos y la administración científica, para esto es necesario tener en cuenta los documentos que sustenten la investigación, por ello se tuvo en cuenta el fondo bibliográfico, los estudios de caso y otras fuentes de información primaria.

1.4.2. Justificación práctica

En el transcurso de nuestra investigación, se aspira a tener una información fundamental y unos resultados finales, los cuales fueron de suma importancia, debido a que se pueden aplicar a diferentes instituciones del estado, en particular, a la Universidad Nacional de Huancavelica, en donde se puede instaurar un plan de transformación o ejecutar la Implementación necesaria, con el fin de buscar mejorar los diferentes métodos de transformación en la ejecución de los trabajos que se realizan dentro de la institución universitaria, teniendo en consideración los parámetros y legislaciones de la ley de universidades, además de considerar los aspectos legales y procedimientos de la modernidad de la administración pública, con el fin de realizar una Transformación responsable y transparente.

1.4.3. Justificación metodológica

El procedimiento de la ciencia, tiene que ser realizado utilizando la Metodología de la investigación científica, para esto es importante entender el problema general que se determine, las hipótesis y los objetivos específicos que se tienen, además de las diferentes maneras de conseguir datos, y cuando se interpretan, se genera un resultado, y cuando se utiliza a través de un cuestionario, y cuando se procesen, se genera una estadística.

Finalmente, llegaremos a conclusiones fundadas en las metas que se identificaron en el estudio de investigación, que como ya se ha mencionado, añaden valor a las estrategias para perfeccionar los diferentes servicios de educación superior que ofrece la Universidad de Huancavelica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

- Guallan (2022), en su tesis intitulado “*Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba*”, trabajo de investigación elaborado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador, donde se consideró como objetivo central de realizar la mejora de todos los procesos administrativos dentro del área de tesorería y lograr una eficaz gestión pública y que garantice una gestión de calidad, además su marco metodológico aplicado a la investigación se estableció con un enfoque de investigación cualitativa y cuantitativa, con un nivel de investigación descriptiva, con un diseño de investigación no experimental, de corte transversal, además de considerar como tipo de estudio a la investigación documental y la investigación de campo; considerando para ello como población al total del personal que labora en el área de tesorería, para la muestra consideró al total de personal, donde las técnicas, métodos e instrumento de investigación utilizados fueron el método deductivo, el método hipotético, como técnicas aplicó la observación, la encuesta y la entrevista y como instrumentos utilizó fichas de observación y el cuestionario, determinando las siguientes conclusiones: El diseño del sistema de gestión de procesos permitirá

mejorar la gestión administrativa, optimizar los recursos y el tiempo de ejecución, garantizando con ello una ejecución eficiente y eficaz de la administración pública. Un diagrama de flujo detalla la secuencia de cada proceso. Las actividades realizadas por funcionarios relevantes fueron en el área de Tesorería. El sistema de gestión de procesos de la organización gubernamental se centraba en la satisfacción del cliente, y la falta de definición adecuada de los procesos para cada área resultó en que los funcionarios del área realizaran actividades sin considerar dónde, cuándo y dónde realizar las actividades. Se debe intervenir en un proceso que satisfaga las expectativas de los ciudadanos atendidos a través de un sistema de gestión de procesos, cambiando así la cultura organizacional del trabajo por órdenes al trabajo en equipo. La gestión de procesos promueve la gestión de la calidad en todas las áreas, integrando cada área porque una actividad con estructura conduce al adecuado desarrollo de otras actividades, eliminando así procesos innecesarios en el área financiera de la empresa. Destacado gobierno municipal de Riobamba.

- Faginson (2022), tesis “*Habilidades directivas y su incidencia en la gestión administrativa del director Distrital 09D03 de Educación en la Zona 8 – Ecuador 2020*”, trabajo de investigación realizado a nivel postgrado en la Universidad Estatal de Milagro UNEMI, Ecuador. Teniendo como objetivo central de realizar el análisis de como las habilidades directivas influyen en la gestión administrativa de los directores distritales de educación, del distrito 09D03 – Centro, Zona 8-Ecuador, para el periodo 2020-2021, en el aspecto metodológico se aplicó la metodología de investigación científica, para ello el tipo de investigación aplicado fue de un enfoque mixto, es decir, con un enfoque cuantitativo y otro enfoque cualitativo, respecto al diseño de la investigación se estableció en función al diseño exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo, además, los métodos que utilizó en el trabajo de investigación fueron los métodos histórico y inductivo-deductivo, además de considerar una población de 174 personas entre personal directivo y estrato de jerarquía, para que finalmente tener una muestra de 100 personas que fueron escogidos de un proceso de selección de muestras; el tipo de muestra es probabilístico, porque se aplicó la fórmula correspondiente. Llegando a las siguientes conclusiones: Los resultados estadísticos de chi-cuadrado y otros estudios son inferiores a 0,05 ($0,000 < 0,05$), lo que indica que las habilidades de gestión afectan la aplicación de la gestión

administrativa en la gestión distrital 09D07. Habilidades personales como la inteligencia emocional, el manejo del estrés y la toma de decisiones no se fortalecen ni se ponen en práctica, y el índice estadístico de las preguntas 2, 3 y 4 refleja que aproximadamente el 65% de los directivos distritales no están de acuerdo con el manejo de estas habilidades. Es necesario fortalecer las habilidades interpersonales, incluidas las habilidades de comunicación, la confianza en uno mismo y la gestión del trabajo en equipo, ya que los resultados de la encuesta muestran que el 40% de los empleados estuvo de acuerdo en que algunos directores regionales utilizan estas habilidades. Dentro de la gestión administrativa las habilidades de dirección como el liderazgo, la resolución de conflictos y la motivación son de vital importancia, aproximadamente el 35% de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo con las preguntas relacionadas a estos indicadores. Debido a la falta de capacitación profesional en el ámbito de las habilidades directivas la gestión administrativa podría presentarse deficientemente, por esta razón se debería ejecutar un plan de acción para fortalecer el proceso administrativo.

- Paredes (2020), tesis “*Gestión administrativa y calidad de servicios que brindan las instituciones de educación superior públicas*”, trabajo científico realizado en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador cuyo objetivo central plantear el impacto que genera la gestión administrativa en la calidad de servicio que se brinda en la Universidad Técnica de Ambato, teniendo en consideración el marco metodológico del enfoque de la investigación cuantitativo, porque se parte de teorías y modelos que buscan probar la hipótesis, con un tipo de investigación descriptiva, no experimental y con una investigación correlacional, además la modalidad de investigación fue de una investigación de campo y de una investigación bibliográfica documental con una población de 853 docentes y 15674 estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato, cuya muestra fue de 265 docentes y 375 estudiantes, aplicándose un tipo de muestreo probabilístico; además, los instrumentos y técnicas para recolectar la información fueron la encuesta que consta de 27 preguntas entre las variables gestión administrativa y calidad de servicios, para el procesamiento de la información obtenida se aplicó el software SPSS, además de verificar la validez y confiabilidad del instrumento por medio del Alfa de Cronbach y la correlación el estadístico de Spearman, determinando las siguientes conclusiones: De acuerdo con la revisión teórica y en base a los estudios

previos la Gestión Administrativa constituye una herramienta determinante en las organizaciones en las que se presentan constantes cambios y a los cuales deben adaptarse con un mayor nivel de exigencia, por ello, es necesario monitorear los niveles de satisfacción, así como identificar las necesidades de los usuarios (docentes y estudiantes) para lograr un servicio basado en la calidad, eficiencia y eficacia. Los resultados obtenidos a través de la aplicación de las técnicas estadísticas revelan que existe una relación directa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio; es decir, que la prestación de servicios administrativos de forma adecuada incide directamente en como perciben los usuarios el nivel de satisfacción una vez que han utilizados los diferentes servicios. A este respecto, los datos indican que a medida que los procesos de Planificación, Organización, Dirección y Control mejoran existirá una relación directa con la calidad de servicios; y, ésta se verá reflejada en la fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y tangibilidad en el servicio recibido. El análisis hecho permitió establecer a través de la vínculo entre distintas variables estudiadas que, la percepción de calidad que tienen los docentes y los estudiantes se encuentra cercanamente asociada a los procedimientos de dirección y organización. Al respecto de estos últimos, resulta evidente que son considerados como los más relevantes ya que desde el punto de vista de usuarios son los que se muestran con más evidentes en la gestión del servicio. Sin embargo, la organización y administración como fases de la actividad no son totalmente abandonadas, y desde el punto de vista de un procedimiento de administración integral se las considera como eslabones esenciales para el desarrollo eficaz de la administración.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- Tuesta (2021), tesis *“Gestión por procesos para mejorar la gestión administrativa del área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2021”*, trabajo realizado en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú, donde se plantea como objetivo principal es mejorar todos los procesos que se realizan en el área de presupuesto de la universidad, para un mejor accionar del personal, para ello su aspecto metodológico se centró en un tipo de estudio descriptivo propositivo, con un diseño de investigación de tipo descriptivo explicativo, con una población y muestra de 26 trabajadores del

área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, utilizando además, una investigación de carácter descriptivo, no experimental, explicativo, partiendo desde un diagnóstico de la gestión administrativa del área de presupuesto, para ello se utilizó la técnica de fichaje documental, la entrevista y la encuesta, cuyo análisis de los datos obtenidos fueron elaborados con la herramienta informática del Excel, determinándose las siguientes conclusiones: El diagnóstico ha conllevado a identificar que dentro del área de presupuesto existen limitaciones para la adecuada gestión administrativa que van desde la identificación de los colaboradores con el área, la planificación de sus actividades, su organización y el cumplimiento de sus objetivos meta. La interrelación con las áreas usuarias también muestra que han existido problemas de coordinación, comunicación y otros de índole técnico que han podido causar limitación en el cumplimiento de objetivos y metas. Se han identificado 8 actividades consideradas primordiales en el área de presupuesto las cuales son: Programación Multianual del Presupuesto. Formulación presupuestaria e información para el Anteproyecto de Ley de Presupuesto. Sustentación de la información de la formulación Presupuestaria. Certificaciones presupuestarias. Modificaciones presupuestarias. Priorización del Compromiso Anual – PCA. Modificación Presupuestal en el Nivel Funcional Programático. Incorporación de Inversiones no previstas. La propuesta de gestión por procesos está basada en la metodología utilizada por universidades públicas en Latinoamérica y que se denomina enfoque de procesos en la gestión universitaria y parte de la identificación de objetivos estratégicos para el área de presupuesto y para ello se plantea la estrategia de gestión eficiente del presupuesto de la UNTRM identificando 8 actividades a las que se denominó actividades de resultados claves y posteriormente a cada una de ellas se trabajó específicamente identificando los procesos y dentro de ellos las áreas involucradas, la descripción de la actividad, los tiempos, los responsables y otros elementos que caracterizan el proceso específico.

- Saavedra (2021), tesis “*Gestión por procesos y la gestión administrativa según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Casma, 2021*”, trabajo científico elaborado en la Universidad César Vallejo, Lima, donde considero como objetivo central la relación de las variables de investigación de acuerdo a los usuarios del municipio provincial de Casma, con respecto a la metodología aplicada en la

investigación, de acuerdo a su propósito su tipo de investigación fue básica con un enfoque cuantitativo de tipo correlacional simple, de diseño no experimental, donde la población materia de estudio fueron de 239 servidores públicos del municipio provincial de Casma y una población de 13800 contribuyentes, la muestra fue no probabilística o por conveniencia teniendo un total de 100, las técnicas e instrumentos para recolectar la información se realizó a través de la encuesta como técnica y como instrumentos se diseñaron cuestionarios para cada una de las variables de investigación, los instrumentos fueron validados y para su procesamiento de los datos se utilizó el software del SPSS v, 25, finalmente considerando las siguientes conclusiones: El incremento en la validez de Rho se generó debido a que el resultado de la prueba de correlación Rho-Spearman, que fue de $\rho = 0.661$, demostró una vínculo positivo que se encontraba relacionado con la manera en que se administraba el producto y la manera en que era ingerido. Por otro lado, en el momento en que se identificó una importancia asintótica de $0.000 < 0.05$, se aceptó la hipótesis de estudio que sostuvo que el cuarenta por ciento de los entrevistados tuvo un nivel medio, el treinta por ciento tuvo un nivel bajo, el dieciseis por ciento tuvo un nivel alto y el doce por ciento tuvo un nivel muy alto. Casma, según la visión de los habitantes, fue notada como una municipalidad con un 37% de nivel medio, un 32% de nivel bajo, un 19% de nivel muy alto y un 12% de nivel alto. Se evidenció que hay una relación de importancia ($p < 0,00$) entre el establecimiento de los procesos y la administración, además, a través de la prueba de correlación Rho Spearman, se estableció que la correlación es de tipo positivo fuerte ($\rho = 0.402$). Se evidenció que existe una relación de importancia ($p < 0,001$) entre el seguimiento de los procedimientos y la administración, y a través de la prueba de correlación Rho Spearman se estableció que la correlación es de tipo positivo fuerte ($\rho = 0.417$). Se corroboró que existe una importante relación positiva entre la optimización de procedimientos y la administración ($p < 0,00$) a través de la prueba de correlación Rho Spearman, se estableció que la relación es de tipo media positiva ($\rho = 0.509$). Se evidenció que existe entre la administración por procedimientos y la planeación administrative una relación de importancia ($p < 0,00$) y a través de la prueba de correlación Rho Spearman se estableció que la correlación es de tipo positiva fuerte ($\rho = 0.512$). Se evidenció que hay una relación de tipo positiva media ($\rho = 0.335$) entre la manera en que se

gestionan los procesos y la organización de la ciudad, lo que se comprobó mediante una prueba de correlación Rho Spearman. Se evidenció que hay entre la gestión por procedimientos y la dirección de la ciudad una relación de importancia ($p < 0,00$) y a través de la prueba de correlación Rho Spearman se estableció que la correlación es de tipo positiva moderada ($\rho = 0,441$). Se comprobó que existe entre gestión por procesos y control relación significativa ($p = 0,00$) y a través de la prueba de correlación Rho Spearman se determinó que la correlación es de tipo positiva moderada ($\rho = 0,468$) (Tabla 10).

- Allcca (2019), tesis “*Gestión por procesos para la mejora administrativa de la oficina de estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina*”, investigación realizada en la Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú, donde plantea como objetivo central la mejora de los servicios con relación a la gestión que ofrece la Oficina de Estudios y Registros Académicos por medio de una implementación de modelo de gestión con enfoque en procesos y cuya finalidad es trabajar con una herramienta que permita la optimización de la estructura organizativa de la oficina materia de estudio. Para lo cual en la parte de la metodología de la investigación científica donde se tomó en consideración el tipo de investigación descriptivo, con un diseño de investigación no experimental, transeccional o transversal, con la operacionalización de sus variables de investigación, cuya población y muestra de estudio fue de 30 trabajadores de la Oficina de Estudios y Registros Académicos; aplicando la técnica de análisis de documentos, se aplicaron las encuestas y se realizaron entrevistas, además de utilizar como instrumento el cuestionario, llegando a las siguientes conclusiones: La utilización del modelo de administración por procesos, el cual se ha desarrollado durante esta investigación, aumenta la eficiencia administrativa en un veinticuatro por ciento si se reduce la cantidad de actividades en un veinticuatro por ciento y su duración en un dieciséis por ciento. La sede de Investigaciones y Registros Académicos posee una magnitud de funcionamiento de 55 por ciento, una magnitud que se clasifica en calidad de muy baja, debido a que no se identifican los procedimientos esenciales por lo cual no se hace una ejecución completa. Los aumentos identificables son veinticuatro, de los cuales los más importantes son la Programación de Cursos, el Trámite Documentario, la Asignación de Aulas y el Rol de Exámenes. La pintura de procedimiento abarca, la

administración de la disposición, la administración de la optimización continua, y la dirección de la estrategia. El reajuste de los métodos ha reducido los intervalos de ejecución de las mismas en un cincuenta por ciento al remover las actividades inútiles. El manual de organización y labor actualizado, teniendo en cuenta los métodos renovados que se implementaron, aumenta la calidad del desempeño de los deberes en todas las áreas y empleados de la Instituto de Investigaciones y Anotaciones Académicas.

- Torres (2018), En el trabajo de investigación titulado “Las características de la administración pública y el control interno en la categoría de administración del SENASA 2017”, se indaga para conseguir el grado de maestra en administración pública, en la Universidad Cesar Vallejo, de Lima, donde el objetivo general de la investigación es determinar la relación entre las características de la administración pública y el control interno del área de administración del SENASA 2017, y las conclusiones que se obtuvieron son las siguientes: Se estableció que, entre el manejo de la administración y el control de adentro, había una correlación alta con una magnitud mayor. Por lo tanto, se puede decir que existe correlación entre la administración y el control interno de las áreas administrativas del SENASA en el año 2017. Se confirmó que la correlación entre la planificación administrativa y el control interno es tan alta como 0.824, y el nivel de confianza es superior al 95%, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se considera correcta la hipótesis de investigación, lo cual se puede comprobar con los datos porcentuales. correspondiente al planeamiento, en el grado es 44,9% y la altura es 33,7%. De modo que, es posible sostener que hay vínculo entre el planeamiento de la administración y el control del área de administración del Servicio de Salud 2017. Se determinó que existe una correlación positiva moderada y significativa entre la administración de plata y su control con un grado rho de Spearman de 0.674 y un nivel de confianza mayor al 95%, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se considera correcta. La hipótesis de investigación, la cual se prueba utilizando valores porcentuales correspondientes a un nivel promedio de 69,7% y un nivel alto de 20,2% para el manejo de la plata. Por lo tanto, se asegura que exista una vinculación entre la estructura administrativa y el control interno de la administración del SENASA 2017. Se determina que la correlación entre dirección administrativa y control interno es de 0.850, la cual es superior al nivel de confianza

del SENASA del 95%, por lo que se rechaza la hipótesis de investigación y se considera válida, siendo el 44.9% el nivel medio y el 33.7% el nivel medio. dirección de alto nivel correspondiente a los datos de porcentaje de prueba. Por lo tanto, se asegura que existe un vínculo entre la orientación administrativa y el control administrativo en la región SENASA en el año 2017. Se determinó que la correlación entre control administrativo y control interno es alta, 812, la cual es mayor al nivel de confianza del 95%, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se considera correcta la hipótesis de investigación, esto se puede lograr describiendo el nivel medio. Se demuestran valores porcentuales de control ponderado de 34,8% y de magnitud alta 51,7%. Por lo tanto, se puede decir que existe un vínculo entre el control administrativo del SENASA y el control interno del Poder Ejecutivo.

- Aranda, Ordoñez & Peralta (2018), en la tesis titulado “*La Gestión por Procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI*”, investigación realizado para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, en la Universidad del Pacífico, Lima, donde el objetivo principal central es establecer la contribución de lograr la mejora de la gestión por procesos, mediante la identificación de sus diferentes procesos nivel 0, que será establecido como apoyo para cumplir con los objetivos institucionales y cuyas conclusiones son las siguientes: Se desarrolló el diagnóstico del Minagri para implementar la gestión por procesos, advirtiéndose que se trata de una organización funcional, cuyos órganos de línea trabajan de manera independiente, incurriendo en duplicidad de funciones, siendo la coordinación ausente, y donde parte de su personal muestra resistencia para la adopción de nuevas formas de trabajo. Un mapa de procedimientos del Minagri ha sido elaborado y validado por expertos de los organismos pertinentes y de la PCM, el cual se compara con los procedimientos de gestión de las ciudades agrícolas de la región y muestra mejoras en sus procedimientos. La información o diseño básico del plan de gestión de cambios del Minagri fue propuesto para la implementación de la gestión de procesos y el plan ha sido aprobado por expertos de la PCM y del Minagri para que sea factible su ejecución. Este estudio ayudará a perfeccionar la gestión de programas del Minagri, ya que se han identificado programas de Nivel 0 para ayudar a alcanzar las metas estratégicas de la agencia.

2.1.3. Antecedentes locales

- Ramos (2019), en el trabajo de investigación titulado *“Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos y su influencia en la Gestión de Proyectos de Desarrollo Tecnológico de un Instituto de Educación Superior”*, trabajo realizado para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de Ingeniería, realizado en la Universidad Nacional de Huancavelica, donde se consideró como objetivo central de establecer de cómo influye un modelo de gestión por procesos en la gestión de los proyectos de desarrollo tecnológico de un instituto de educación superior y cuyas conclusiones son las siguientes: Un modelo de gestión por procesos influye positivamente en la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico de un instituto de educación superior de acuerdo al estudio realizado. El prototipo de gestión programática acortó la duración promedio de los proyectos de desarrollo tecnológico en instituciones de educación superior en 198,3 días a un promedio de 149,2 días, por lo que se considera que tiene un efecto positivo. El prototipo de gestión del programa aumentó la disponibilidad de datos técnicos del proyecto en las instituciones de educación superior de un promedio de 29,8 días a un promedio del 100%, por lo que se puede determinar que tiene un efecto positivo.

- Machuca (2018), en la tesis *“Relación entre la Gestión Administrativa de los Directivos y el cumplimiento de la calendarización escolar en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en la localidad de Huaytará – Huancavelica”*, trabajo de investigación realizada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, en la Universidad Nacional de Huancavelica, En el momento en que se consideró como objetivo primordial el hallar la correlación entre las variables de Administración de una institución y el Cumplimiento de la Calendarización Escolar en las instituciones de educación de Huaytará, Huancavelica, las conclusiones fueron las siguientes: Se ha logrado determinar la relación entre la Administración de una institución y el Cumplimiento de la Calendarización Escolar en un noventa y cuatro por ciento de los casos analizados. En la Universidad de Educación General de Huaytará, región Huancavelica se ha podido establecer la relación entre los planes de acción administrativos de los dirigentes y el cumplimiento del calendario escolar, esta decisión se basó en los siguientes valores: El coeficiente

de correlación de Pearson $r=0,924$ y el coeficiente de determinación $R^2=0,854$ indican que el grado de cumplimiento entre el “Plan de Acción de Liderazgo y Administración” y el horario escolar explica el 85,4% de los eventos analizados. Se estableció una relación entre la organización del trabajo administrativo y el cumplimiento del calendario en la Universidad, base de la educación formal, ubicada en la localidad de Huaytará, Huancavelica, decisión sustentada en el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r= 0.931$. Por otro lado, el coeficiente de determinación es $R^2 = 0.866$, lo que muestra que en el 87% de los casos analizados, el horario de trabajo del departamento administrativo incide en el grado de cumplimiento del calendario. Ya se puede establecer una relación entre el desempeño de tareas administrativas en las instituciones de educación superior y el cumplimiento del calendario de la Universidad de Educación General de la localidad de Huaytará, Huancavelica, con base en el valor del coeficiente de correlación Pearson $r = 0.911$, mientras que alcanzando el coeficiente de determinación $R^2 = 0,830$, lo que demostró que la realización de tareas administrativas explicó el cumplimiento de cronograma en el 83% de los casos observados. En la Universidad de Educación Básica Formal de la localidad de Huaytará se estableció una relación entre el control de los resultados administrativos y la observancia del calendario, y el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,933$ respalda esta decisión. Parcialmente, el coeficiente de determinación $R^2=0,871$, lo que muestra que en el 87,1% de los casos observados, los resultados del control de gestión inciden en el grado de cumplimiento del cronograma.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión por procesos

2.2.1.1. Definición de gestión por procesos

El gobierno del Perú, a través de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, define a la gestión por procesos como:

Un componente de la gestión pública orientado a resultados, que contribuye con la identificación de los procesos de la entidad y los contenidos en las cadenas de valor, que aseguren que los bienes y servicios públicos bajo su responsabilidad generen productos de cara a las personas, dados los recursos disponibles. Cuyo propósito es organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Está bajo el ámbito del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.

La gestión por procesos es como un principio de las mejores prácticas, con el objetivo de mejorar, aumentar la eficiencia y eficacia en todos los procesos de la organización con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible (Ponce, 2016, p. 20). Moyado indica que la gestión por procesos concibe a la organización como un “sistema interrelacionado de actividades que generan productos/servicios sobre bases que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente, donde un proceso es definido como un conjunto de actividades que, partiendo de uno o más inputs los transforma, generando un output” (Moyado 2011:218).

En base al decreto supremo N° 004-2013-PCM, la razón de ser de la administración por procedimientos es:

Mejorar la calidad de los trámites en las instituciones de la administración pública para que proporcionen bienes y servicios valiosos, contribuyan al confort de los ciudadanos y estén en línea con el marco de la política nacional de modernización de la administración pública, que estipula que la administración pública moderna es una institución administrativa. preocupación resultante de Entendida como un tipo de gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan por comprender las necesidades de los ciudadanos y organizar procesos de negocios o tareas y procesos de apoyo con el objetivo de transformar los insumos en bienes y servicios de manera de lograr la mayor satisfacción posible de los ciudadanos. al menor costo posible proteger sus derechos.

De acuerdo a Martínez & Cegarra (2014), la gestión por procesos es la “forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado”, de la misma manera, Pérez (2010), lo define como “la forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos”.

Según Pérez (2012), la conceptualización de la gestión procesos es considerada como:

Una instrumentación fundamental dentro de la organización ya que posibilita acortar los procedimientos y tener una noción general de los mismos, posibilitando que todos los componentes de la organización colaboren y participen en la definición de los mismos, de manera que la búsqueda de la eficiencia y la eficacia se extiende a todos los niveles de los procedimientos. De esta forma se aspira a conseguir la mayor optimización de los procedimientos dentro de la organización, cuyo objetivo principal es atender las necesidades de los clientes.

Medina (2005), sugiere que la administración por procesos es uno de los ocho principios de la administración de la calidad y su importancia se debe a que los resultados son más efectivos cuando se consiguen con mayor rapidez en la administración de los recursos y las actividades. De Toro y McCabe (1997), lo conceptualizan como “una estructura de gestión orientada a los procesos, donde los gerentes, el equipo y los realizadores del proceso son ejecutores y pensadores, ya que proyectan trabajo, inspeccionan resultados y rediseñan sistemas de trabajo para lograr mejores resultados”

La gestión por procesos implica analizar las organizaciones desde el punto de vista funcional, entendiéndolas como un conjunto de procesos vinculados entre sí que trazan una malla transversal en la organización, superando la imagen departamental que ofrecen los organigramas. (Moreno, Citado por Galiano et al, 2018, p. 41). Para Carrasco (2009), la definición de la administración por procedimientos se ubica como

una "forma sistémica de identificarse, comprenderse y aumentar la valorización de los procedimientos que tiene la compañía con el fin de acatar la estrategia de la empresa y aumentar la nivel de satisfacción de los clientes".

Para Ruiz et al (2006), la conceptualización de la gestión de procesos es “una herramienta que permite definir actividades, analizar las dimensiones de calidad más relevantes y determinar mejoras necesarias, que incluye métodos para sistematizar las actividades y monitorizar los principales indicadores que nos informan la situación real de dichos procesos”. Bravo (2011, p. 9), define la gestión de procesos como “...una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente...”. Gart (2016), lo define como un "ensayo disciplinario" el cual tiene el objetivo de identificarse, concebir, ejecutar, documentar, medir y controlar los procedimientos de la empresa con el fin de conseguir resultados que estén en línea con los objetivos estratégicos de la organización.

2.2.1.2. Dimensiones de la gestión por procesos

Basado en el procedimiento para llevar a cabo la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM - La política nacional de modernización de la administración pública, los pasos principales para la administración por proceso son los siguientes:

✓ Etapa preparatoria

Es el periodo en el que se busca ejecutar la administración por procesos, dentro de esta etapa de la administración por procesos, se hará referencia al estado de situación actual de la institución pública, y tiene como actividad fundamental la segunda etapa del análisis, que tiene como objetivo determinar el grado de avance de la institución respecto a la administración por procesos, luego se tiene que elegir cuál es el grado de avance en relación a la administración por procesos, con el fin de definir

las estrategias que se van a ejecutar, para lo cual es necesario tener en cuenta la necesidad de proveer de especialistas en rotación y capacitación para los líderes de procesos y los asistentes de la institución, en función del grado de avance de la institución y de la estrategia que se definirá en el plan de trabajo de la institución para que finalmente se comprometa la participación y la sensibilización de los empleados públicos.

✓ **Etapas del diagnóstico e identificación de procesos**

En esta segunda etapa se realiza la implementación de la gestión por procesos con una serie de acciones en las que se deben realizar la revisión de la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, y fines institucionales, luego de esta identificación se debe recopilar, analizar y determinar los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes (D.S. 004-2013-PCM).

La selección deberá confirmarse mediante un cuestionario o test. Lo que se busca a partir del relevamiento de la institución y la identificación de los usuarios, además de los productos y servicios que brinda la institución, también se deben especificar los pasos que tiene a través de un listado de trámites, considerando que los trámites de nivel 0 son los más completos. . Luego, se deben inventariar los pasos del Nivel 1 o analizar minuciosamente el proceso del Nivel 0. Asimismo, cada proceso de Nivel 1 se desglosa en Nivel 2, y de esta forma, en niveles estimados por la institución, dependiendo de la dificultad de: Cada trámite reconocido. Luego se establece una taxonomía de procesos de la entidad: en primer lugar se deben identificar opciones o procesos de servicio orientados al logro de la misión y la satisfacción cliente-ciudadano; en segundo lugar, procesos de soporte o soporte y procesos estratégicos, así como tablas técnicas para cada proceso de Nivel 0. debe ser identificado. Para dar cuenta de los desarrollos actuales, las organizaciones deben crear, revisar y reconocer manuales y procedimientos de gestión de procesos para cada proceso de nivel 0 que se haya identificado en el diagrama de procesos. Para la elaboración de un manual de programas y procesos, que contenga descripciones desde el nivel 0 hasta el nivel N, el trabajo debe ser realizado por la agencia o unidad que implementa el programa, con

la asesoría del responsable de organización y modernización. La entidad o entidad que haga sus veces será aprobada por la entidad titular del proceso.

✓ **Etapa de mejora de los procesos**

En esta etapa, mediremos, analizaremos, evaluaremos y mejoraremos cada programa, lo sumergiremos en el proceso de la entidad, lo gestionaremos de acuerdo con el proceso y utilizaremos la gestión de resultados para lograr el propósito y las metas superiores de la entidad. Para lograr que se cumpla esta medida, es necesario medir y evaluar la performance de la totalidad de la institución, ya que esto le proporciona una manera de monitorear el desempeño a través de los indicadores que muestran la conducta de las variables de la institución, y así puede identificarse la posibilidad de mejoría, tomar decisiones acertadas y dirigir la institución en dirección a la consecución de los objetivos deseados. Es importante examinar todos los pasos a fin de hallar la brecha entre lo pensado y lo real. Para examinar cada procedimiento tenemos que partir de la información que éste produce, para esto utilizamos los parámetros previamente escogidos. Un procedimiento puede disponer de más de un parámetro, siempre y cuando brinden información importante acerca de las consecuencias del mismo. Es fundamental que los indicadores sean escogidos con cuidado. Ser excesivamente prolíficos o terciarios, únicamente perjudica la administración. Es fundamental que el responsable del procedimiento tome parte en la definición de los indicadores, de esta forma se sentirá responsable por su cumplimiento.

Esa mejora de procesos se realiza tomando en cuenta el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), tanto la Planificación, el Hacer y la Verificación incorporan acciones de mejora las cuales se deben concretar en el paso Actuar. La institución debe incorporar dentro del Plan de trabajo de la institución (PTI), actividades que estén relacionadas con el plan de trabajo de la institución, la ejecución, el seguimiento, la revisión, la mejora y las actualizaciones de los documentos (Mapa de Procesos y de los Manuales). Una táctica de institucionalización tiene que estar planificada para que la administración por procedimientos se vuelva en una costumbre en la organización.

Además, debe poder permitir la identificación de los logros y las fallas presentes con el fin de garantizar los logros y trabajar en la supresión de las fallas.

2.2.1.3. Importancia de la gestión por procesos

Una organización con una orientación de gestión para servir a los ciudadanos debe innovar y transformar el modelo tradicional en una gestión de procesos para garantizar que los productos y servicios públicos de los que es responsable tengan un impacto beneficioso para los ciudadanos en función de los recursos existentes. Para cualquier empresa, la organización y la constancia son dos aspectos de gran importancia, pero nada de esto puede lograrse si no existe un orden establecido dentro de la compañía. Por este motivo, para conseguir alcanzar dicho orden debemos realizar la gestión por procesos. Se trata de una función que llevan a cabo la gran mayoría de empresas y que resulta muy efectiva, puesto que nos va a ayudar a definir el rol que debe tomar cada empleado. Con ella, podremos cubrir de forma más satisfactoria tanto las necesidades de los clientes como de nuestros propios trabajadores, así como conocer sus expectativas.

En Perú, es importante que las agencias de la administración pública implementen la gestión de procesos. La Secretaría de la Función Pública (SGP) destacó la importancia de las distintas etapas que se deben tomar en consideración, señalando que para un óptimo desarrollo de la gestión de procesos se requiere, entre otras condiciones, el apoyo de altos funcionarios. En términos de gestión, se establecen claramente metas estratégicas, se determinan los responsables de la implementación de los recursos y se fortalece la gestión de procesos.

Las empresas modernas analizan cuidadosamente cómo automatizar, acortar y estandarizar sus procedimientos internos como parte de una "cadena de valor". Los insumos iniciales (insumos) para mejorar la cadena de valor son: recursos humanos (conocimiento), infraestructura (instalaciones), métodos y tecnologías, equipos y fondos.

La SGP ha elaborado herramientas cuya metodología contribuye a la implementación de la Gestión por Procesos en las instituciones de la Administración Pública, las

mismas que deben servir de soporte a las instituciones que se encuentran llevando a cabo la instauración de la Reforma del Servicio Civil. (SGP, 2015). Por ello, la metodología de gestión de procesos creada por SGP se basa en los principales modelos internacionales de gestión de procesos: ISO 9000, el Modelo de Excelencia en la Gestión y la Carta Administrativa Iberoamericana de la Calidad. Modernización de la administración pública, todo aprobado por decreto. El número 004-2013-PCM se refiere a la puesta en marcha de la administración para resultados en las organizaciones del estado. También, delimita la administración por procedimientos, la simplificación de la administración y la organización de la institución como el tercer eje fundamental. En ese sentido, considera que como uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión ISO9000, está el enfoque basado en los procesos.

En consecuencia, lo que se busca con la puesta en marcha de la administración por procesos, es que la alta dirección de las entidades públicas endorse los proyectos de administración por procesos en sus respectivas entidades, además de que estos proyectos se ejecutaran de manera ágil para que los resultados se mostraran en un plazo breve, resaltando la satisfacción del público en la recepción de bienes y servicios de calidad.

Por otra parte, la administración por procedimientos se apoya en cifras, que están en sintonía con los requerimientos del público objetivo, que en nuestro caso son los habitantes. La administración por procedimientos, que supone que la administración de un servicio a manos del público debe transformarse el tradicional modelo de organización basado en la función y pase a una organización por procedimientos que se encuentran en cada uno de los "eslabones de la cadena de valor" de los distintos agentes, esto con el fin de que los bienes y servicios que les pertenece a los ciudadanos generen consecuencias positivas para los usuarios.

La importancia de la administración por procedimientos es la gran cantidad de provechos que nos ofrece. El primer beneficio significativo es que nos proporciona la capacidad de internacionalizar todos los sectores que hacen parte de la compañía. Lo cual genera la creación de un departamento específico que no requiere laborar de

manera aislada en las diferentes divisiones. De esta manera lograremos que la labor que se realice sea más fluida, y mejoraremos la comunicación entre los empleados.

La totalidad de compañías que utilizan el sistema de gestión por procesos han logrado una mayor capacidad de producción y un incremento de los provechos debido a la mejoría del desempeño. También es importante mencionar que con la administración por procedimientos se economiza el tiempo y los recursos empleados en la realización de las diferentes fases. Como conclusión, provoca que la verificación de los clientes sea mucho más clara.

Una ventaja de la administración por procesos, es la constante supervisión que ofrece de las relaciones entre los procesos que se llevan a cabo dentro del mismo sistema de procesos, además de que es una manera de pensar en la combinación y la interacción de los mismos, cuando se utiliza dentro de un sistema de calidad, insiste en la importancia de la comprensión y el acato de los requerimientos (del cliente), la necesidad de tomar en consideración los procedimientos en términos de la importancia que tienen, la generación de resultados de la calidad y la fiabilidad de los procedimientos, además de que todo sea medido de manera objetiva.

2.2.1.4. Objetivos de la gestión por procesos

La acumulación de metas planteadas en la gestión de procesos contribuye al logro de las metas y objetivos organizacionales, es por eso que es necesario identificar claramente los procedimientos en el proceso para alcanzar las metas finales. Dependiendo de las metas organizacionales se deben establecer procesos nuevos o ajustados en diferentes áreas de la organización para lograr las metas deseadas en un período de tiempo; por lo tanto, es necesario primero entender cuáles son los planes estratégicos y tácticos desde el nivel gerencial en Para desarrollar planes operativos, se identifican y clasifican las Dificultades, mejorando así la gestión a través de los siguientes procesos: A través de acciones integrales, brindan crecimiento y productividad a la organización. En el proceso suelen estar involucrados insumos como insumos, actividades que agregan valor y resultados o productos terminados que brindan satisfacción al cliente. (Torres, Enfoques basados en procesos y sus

aplicaciones, 2020). El objetivo primordial de la gestión de procesos es integrar todas las situaciones involucradas en los grandes procesos organizacionales como son: dirección estratégica, gestión humana, medio ambiente y cultura organizacional con el único propósito de cumplir con los objetivos encomendados, por otro lado el objetivo primordial de la calidad. El sistema de gestión tiene como objetivo mejorar la gestión de procesos, por lo tanto, el resultado será aumentar la satisfacción del usuario con el tiempo y la calidad del producto o servicio, además considera los siguientes aspectos para aumentar la productividad:

- Reducir los costos internos que son superfluos (minimizarlos o removerlos).
- Ponerle fin a las labores que no son importantes y de esta forma reducir la duración del procedimiento.
- Ofrecer una característica adicional en los productos o servicios que sea apreciada por los diferentes consumidores y que siempre se busquen mejorar la calidad.
- Ofrecer servicios adicionales que se ajusten a las necesidades de la empresa, y que no sean demasiado costosos de modo que los usuarios puedan tener fácil acceso a ellos.

2.2.1.5. Gestión por procesos vs gestión por funciones

En la actualidad, las compañías y organizaciones públicas y privadas requieren transformaciones para poder mejorar la calidad de los productos y servicios que brindan, de manera que los clientes y usuarios puedan estar contentos con los resultados. Las instituciones que brindan los servicios de salud no son extrañas a esta circunstancia, y por esta razón los hospitales y las clínicas se transforman en lugares ideales para la introducción de novedosos métodos y herramientas de administración, transitando desde el tradicional modelo de funcionamiento al modelo de administración por procesos.

La administración por funciones o por estructura se basa en una visión piramidal con poco de flexibilidad, en donde las labores internalizadas suelen ser más importantes que las de afuera. La puesta en marcha de este prototipo tiene un especial efecto sobre

la eficiencia de los órganos que producen bienes y servicios de gran cantidad, con normas ideales para un volumen alto y bajo costo, además apoya la labor de venta y distribución rápida.

Por otro lado, la administración por procesos, ha evolucionado a una forma de labor que realiza una administración con una visión horizontal de la misma y la hace más fuerte dentro de los distintos departamentos, con un enfoque específico hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la compañía, además, está gestionada a partir de modelos preestablecidos que dirigen los esfuerzos hacia las necesidades identificadas. El modelo de administración por procesos se encuentra fundado en la cadena de razonamientos que identifican las necesidades, controlan los factores de riesgo y perfeccionan los procedimientos de la empresa, en torno a tres procedimientos esenciales, que son los de negocios, los estratégicos y de apoyo. Aproximadamente conforme al modelo de administración por procesos, existen diversas maneras de actuar para desarrollar la cultura de colaboración, la formación en vivo, las herramientas de decisión, las guías de procedimiento para pacientes y todas ellas, sin duda representan nuevos avances que posibilitan visualizar una nueva forma de organizar los procedimientos asistenciales y de la misma organización que los apoya.

2.2.1.6. Mapa de procesos

Partiendo del análisis de generación de valor, así como de la clasificación de los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo, el mapa de procesos se establece:

✓ Los procesos operativos:

Llamados de igual manera misionales, son los que contienen los requerimientos y necesidades del consumidor o usuario de los productos y servicios, y son responsables de hacer que se satisfecho, estos procedimientos tienen que agregarle valor, relacionado a la cadena de valor. Es la elaboración de productos y prestación de servicios que se encuentran dentro de la cadena de valor, denominada también como Proceso de Realización, Clave o Core Business. Los desarrollos operativos o misionales que están orientados a lograr la satisfacción del público o

usuario de los productos o servicios, tienen que tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Impacto en la labor, tácticas, metas y objetivos.
- Acatamiento de requisitos oficiales o legales
- Impacto en la contentación del cliente o beneficiario de los productos y servicios.
- Efectos sobre la calidad de los productos y servicios.
- Impacto en las Facetas del Éxito.
- Eficiencia en la utilización de recursos.

✓ **Los procesos estratégicos:**

Es la secuencia de procedimientos relacionados a la definición de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la institución, además de garantizar su acatar. En relación a los desarrollos estratégicos, la institución debe generar las maneras de controlar y examinar la labor que realizan cada uno de los procesos que tiene la institución. Son los desarrollos relacionados a la elaboración de los planes internos, las estrategias, los objetivos y las metas de la institución, además de asegurar que se implementen. Estos desarrollos establecen la dirección en la que tiene que ir la institución. son los que la alta dirección determinó para orientar la manera en la que opera la compañía y como se genera valor. Se constituyen como el sustento de la decisión relacionada a la planificación, la estrategia y las mejoras dentro de la organización. Además, delimitan y dan pautas al resto de los procedimientos. Ejemplos de los pasos de un proceso de estrategia son la conversación con los colegas, la conversación con el cliente, el marketing, el diseño, la comprobación del sistema, la planificación de la estrategia, el diseño de los planes de estudio, entre otros.

✓ **Los procesos de apoyo:**

También llamado de ayuda, se comprometen a asistir o apoyar los procedimientos operativos o de servicio, son aquellos que realizan labores importantes para la buena marcha de los procedimientos operativos o de servicio. Son aquellos que sirven como sustento a los desarrollos fundamentales y a los proyectos estratégicos. En varias ocasiones, estos desarrollos son esenciales para alcanzar los objetivos de los procedimientos que se dirigen a atender las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes.

2.2.1.7. Gestión por procesos orientada a resultados y los sistemas de gestión

La gestión por procesos, se estableció en función a una metodología el cual fue elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) y la Política Nacional de Modernización aprobada mediante D.S. N° 004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional. En efecto, uno de los componentes esenciales del sistema de administración ISO 90001 es la noción de enfoque por procesos. Al igual que el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú en el Criterio 6 (Enfoque en las Operaciones) se pregunta: “¿Cómo su organización diseña, gestiona y mejora sus productos y procesos de trabajo y mejora la eficacia operativa para entregar valor a los clientes y alcanzar el éxito organizacional y sostenibilidad?”. (PNC Perú, 2014). La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CICGP), sobre la gestión por procesos indica lo siguiente: “Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados. A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido”. (CICGP, 2008). Finalmente, el D.S. N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de

Modernización de la Gestión Pública (PNMGP, 2013): “4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas”. (PNMGP, 2013). En consecuencia, la utilización de la administración por procesos, dentro del marco de una administración orientadas a los resultados, es un eje principal de un sistema de administración moderno, el cual genera o incrementa el valor para los individuos, las personas, los grupos, las empresas o los receptores de los productos o servicios, y ayuda a conseguir los objetivos deseados.

2.2.1.8. Niveles de proceso

La Metodología categoriza los procesos en tres clases: el primer nivel es el que tiene más grados de separación, el segundo nivel es igual de alto y el tercero es igual de bajo.

Un procedimiento puede ser parte de un procedimiento más extenso en el tiempo o bien puede estar compuesto por otros procedimientos que deben ser incorporados a su capacidad. La deconstrucción de los desarrollos de entidades está en función de la magnitud de los mismos, de modo que las entidades pueden poseer diferentes estratos.

En el marco de la administración por procedimientos se utiliza el término "Proceso de nivel N", que se detalla a continuación:

- Proceso de Nivel 0 Conjunto de procesos formado por una federación de especialidades, es el nivel más agregado. También se le llama macroproceso.
- Proceso de Nivel 1 El primer nivel de descomposición del proceso de Nivel 0.
- Proceso de Nivel 2 El segundo nivel de descomposición del proceso de Nivel 0.
- Proceso de Nivel N El último nivel de descomposición del proceso de Nivel 0

- Actividad Un conjunto relacionado y coordinado de tareas necesarias para lograr un resultado, generalmente desarrollado en un proceso de nivel N.
- Tarea Los pasos a seguir al realizar una actividad.

2.2.1.9. Modelos Teóricos de la gestión por procesos

✓ Enfoque de la gestión por procesos

Vásquez y Tomalá (2016), recomendaron que para que se pueda conseguir calidad dentro de una institución, los líderes o responsables de ella, deben crear una estructura que los oriente hacia su objetivo, que es la misión y la visión, además de las metas que se hayan establecido. Es por esto que, uno de los aspectos fundamentales que se originaron a partir de esta base es la utilización de la administración por procedimientos, que es un instrumento para facilitar la administración más eficaz y adecuada para cualquier tipo de compañía.

Fernández (2013) manifestó que toda actividad realizada por la empresa, así no esté relacionada directamente con la producción de un bien o servicio, debe considerarse parte de un proceso. Para que una institución pueda funcionar adecuadamente, es necesario identificar y describir los procedimientos que se realizan dentro de ella y la manera en que se entrelazan entre sí. La identificando y gestionando de manera sistemática los desarrollos que se llevan a cabo dentro de la organización y, en particular, las maneras en que se interactúan entre ellos se llama enfoque basado en procesos.

✓ Modelo de mejoramiento de procesos.

El modelo de mejoramiento de procesos de Harrington (1993), antes que establecer una estructura de referencia que puede ser adoptada por cualquier organización, definen unos preceptos sobre los procesos que pueden ser usados por una organización como orientación en el rediseño de los procesos de la empresa. Estos principios son: la jerarquía de los pasos: La manera en que los procesos se dividen en base a la diversidad de su complejidad. Se pueden clasificar en: macro procedimiento,

sub procedimiento, actividad y tareas. Se puede ampliar el concepto de administración: El sistema de administración: se le considera como el conjunto de acciones o procedimientos que entran en contacto para conseguir un objetivo, los procedimientos, las acciones y las tareas.

✓ **Modelo de la cadena de valor de Michael Porter**

Porter (1986) planteó un enfoque muy estratégico para establecer la estructura de los procesos de una organización y su secuencia considerando la generación de valor para el cliente y los accionistas. Este prototipo identificó los puntos de vista de generación de valor para el cliente, que se agruparon en nueve actividades de la empresa que corresponden a cinco áreas fundamentales: la infraestructura de la empresa, el gerenciamiento de los recursos humanos, el desarrollo de tecnología y el provisionamiento. Una estructura de procedimientos en base a la cadena de valor supone que la compañía debe determinar los costos y el rendimiento de cada procedimiento, de modo que la compañía pueda determinar en qué momento es mejor que sus contrincantes, y a partir de esa información establecer sus características de ventaja competitiva. En concordancia con los conceptos de procedimiento y administración de procedimiento, la cadena de valor pone el acento en la importancia o la necesidad de los procedimientos esenciales para la empresa y en el intento de mejorarlos con el fin de conseguir provechos competitivos.

✓ **ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad**

Pretendió estimular el uso del enfoque por procesos para gobernar una institución. Este estilo de administración por procedimientos, cuando se utiliza en el procedimiento de desarrollo, ejecución y perfeccionamiento de la calidad de un sistema de gestión de la calidad (SGC), se centra en estos aspectos:

- La asimilación y el acato de las peticiones del cliente de cada procedimiento.
- La necesidad de tomar en consideración y de planificar los desarrollos en términos que agregan valor.
- El monitoreo, la medición y la recolección de información sobre la calidad y la eficacia de los procedimientos.

- El incremento en la calidad de los procedimientos basado en datos objetivos.
- ✓ **Modelo de enfoque de procesos de ISO 9000:2000**

Uno de los ejemplos más reconocidos y populares es el supuesto ISO TC 176, que está presente en todo el contenido de la norma ISO 9000:2000 y que define la relación entre los principales procesos de gestión y los requisitos de gestión de la calidad. Según la directriz ISO/TC 176/SC 2/N648, el modelo del programa divide las operaciones en cuatro categorías:

- **Gestión o administración de la organización:** Estos se relacionan con procedimientos que tienen que ver con la planeación de la estrategia, la creación de normas y el objetivo, la comunicación y la disponibilidad de recursos.
- **Gestión de recursos:** Incluye los procedimientos necesarios para posibilitar la administración, la creación y la medición, proveer los recursos, entre ellos se encuentran las personas.
- **Procesos de realización:** Incluyen la totalidad de los pasos que llevan a cabo los resultados deseados por la institución.
- **Medición, análisis y procesos de mejora:** Incluyen los procedimientos que toman y examinan las cifras de desempeño con el fin de mejorar la capacidad y eficiencia. En estos se encuentran la verificación, el monitoreo, la evolución, la optimización, las acciones de corrección y las inspecciones en internet.

- ✓ **Modelo del cuadro integrado de mando (Balanced Scorecard).**

Un cuadro de mando es un proceso que traduce la estrategia de una empresa en una serie de mediciones o pruebas que demuestran las acciones anteriores tomadas y también planifican objetivos, comunican la estrategia y respaldan a la organización.

Se trata de un método de administración de empresas que, partiendo de cuatro enfoques, define y describe estrategias de negocios, a partir de las necesidades del cliente. El modelo propuesto por el Cuadro de Mando Integral incluye todos los procesos de gestión que tienen mayor impacto en la realización de la estrategia de una

empresa. En el desarrollo de innovaciones se pueden considerar medidas como las ventas de nuevos productos, el tiempo necesario para desarrollar o desarrollar nuevos productos o entregar nuevas líneas de producción, y para los procesos operativos es necesario encontrar formas de medir la eficiencia y eficacia de estos procesos.

2.2.2. Gestión administrativa

2.2.2.1. Concepto de gestión administrativa

Amador (2003), define a la gestión administrativa como la “forma de planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, para dirigir y controlar sus actividades, además a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control”. Estos incluyen el desempeño adecuado de los gerentes y nos permiten medir qué tan bien los gerentes desempeñan sus funciones y si hacen su trabajo correctamente.

García (2008, p. 161), define a la gestión administrativa como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos las personas cumplen eficientemente los objetivos trazados”. Anzola (2002, p. 70) menciona que la gestión administrativa son las “actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, para alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

Para Corvo (2019), la administración pública es el conjunto de métodos, procedimientos y recursos que usa una compañía con el fin de conseguir su objetivo. Robbins y Coulter (2005) lo consideran como el procedimiento de administración "ya que se encarga de la distribución de las labores de modo que sean lo más eficaz y eficientemente posible con otras personas y, a través de ellas," (p. 7).

La gestión administrativa es el sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa. (Molocho, 2010). La administración financiera es la administración de fondos, materiales, personas, procedimientos

técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y del control de la información, con el único objetivo de apoyar los procedimientos de enseñanza aprendizaje. UNESCO en Perú (2011).

Idalberto Chiavenato (1998) plantea que, la gestión administrativa tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades. Añade que la gestión administrativa ha ido desarrollándose en la medida que la humanidad ha necesitado hacer cambios en su forma de manejar las situaciones.

Según Valdés (1984), la gestión administrativa es considerada como una función “directiva que es inherente a todos los niveles de una empresa, en forma más profunda, cuya función consiste en planear, organizar, dirigir, controlar” entre otros (p.15). Por otro lado, la gestión administrativa es un método que las organizaciones establecen, con el objetivo de tener un funcionamiento adecuado.

Reyes (1980), indica que la gestión administrativa es el “conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social y que busca lograr resultados en la coordinación de las cosas y personas que integran una organización pública o privada” (p. 26, 27). La gestión administrativa es considerada como las políticas que se dan en la empresa, estas políticas básicas establecidas, están referidos a todo lo que necesita una institución, para su crecimiento en el mercado. Asimismo, Stoner y Wankel (1989), refirió que “la gestión administrativa es el proceso de Planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (p. 7). También es conocida como una función directiva que es inherente a todos los niveles de una organización, que tiende a ocupar un nivel alto de la empresa, con el propósito de planear, organizar, dirigir y coordinar todas las acciones a realizar dentro y fuera de la institución.

2.2.2.2. *Dimensiones de la gestión administrativa*

✓ **Planificación**

Para Amador (2008) define a la planeación como la acción “por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo, cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir, minimizando el riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades”. Planificar implica que los líderes de la empresa consideren con anterioridad los objetivos y las acciones que tomarán, y que coloquen sus acciones en los objetivos de la compañía, definiendo una estrategia para conseguirlos y además creando un plan jerárquico para coordinar las acciones. Sin la organización, los pisos podrían estar haciendo trabajos con intenciones distintas y así impedir que la compañía se mueva con el fin de alcanzar sus metas de manera eficaz.

Castañeda (2010), define a la gestión administrativa como:

El curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para su realización. Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograr, con base la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. (Castañeda, 2010).

Además, menciona que es necesario para lograr metas u objetivos concretos obtenidos. Es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse. Se planifica para ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo, para minimizar los riesgos.

Según (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016, págs. 4445) es donde comienza el ciclo de la gestión administrativa porque se establecen los elementos y criterios generales sobre los que se asientan las demás. Además, indican que en esta etapa se determinan las bases que servirán de guía para las demás actividades y acciones que se llevarán a cabo consecuentemente, teniendo claros cuáles son los objetivos a los cuales se busca llegar y los lineamientos en los que las actividades para lograr dichos objetivos estarán enmarcadas. Por otro lado, se considera como un acto intencional de ejercer influencia

formal y positiva sobre el curso, rumbo y porvenir de una organización (Cano Plata, 2017, pág. 30); de lo cual podemos desprender que la planeación es la manera en la cual los responsables de la organización trazan el rumbo de la misma y la orientan al cumplimiento de misión y consecución de su visión.

Según Lavergne (1964), la planificación es el instrumento que a partir del conocimiento de las leyes de la economía y de otras ciencias complementarias, sirve para planificar y cambiar la forma de producir y utilizar los recursos materiales y de fuerza de trabajo, en función de los objetivos que se quieran conseguir con la transformación. Otras áreas de conocimiento que están asociadas con ella son también las matemáticas para la economía y la cibernética.

Koontz et al. (2012) afirma que: La base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (p. 108). Para Gorostegui (1994). La planificación implica la definición de metas y la toma de decisiones acerca de las acciones y los métodos que se necesitan para conseguir esas metas. Antes de las otras habilidades de dirección, es imposible planificar, gestionar y controlar con éxito sin un programa específico.

✓ **Organización**

Según Amador (2008), La organización: “Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.”

Para Román (2009), la organización es la “parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”. Gutiérrez (2005) define la organización como un proceso que reúne actividades necesarias para lograr objetivos comunes, formula claramente metas y políticas, tareas y funciones de cada puesto, estructura y jerarquía

necesarias y especifica procedimientos, los sistemas y tecnologías necesarios para realizar diferentes actividades y especificar los canales de información entre las diferentes partes de la organización.

Koontz et al. (2012) define que: “Supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. En esta obra el término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa” (p. 200). Esta comprende la segunda etapa de la gestión administrativa, es en esta donde se establecerá la estructura de la de la organización. En esa línea, según señala (Chiavenato, 2013, pág. 72). La organización: “constituye la etapa que se refiere a la estructuración de la organización y a todas las actividades y tareas, que, de acuerdo con los planes preestablecidos, deben ejecutarse” (Cano Plata, 2017, pág. 53).

Yáñez (2004) establece en relación a organización, “es el acto de establecer un ordenamiento de las actividades planificadas, es decir coordina todos los recursos disponibles que deberá utilizar el individuo para la obtención de los objetivos que la empresa desea alcanzar” (p. 39). Mientras que Robbins (2013) establece en relación a la organización “es la unidad en sociedad que ha sido coordinada en forma racional y que abarca dos o más sujetos, quienes funcionan sobre una base de relativa constancia, para alcanzar un mismo objetivo o conjunto de objetivos comunes” (p. 5).

Es la organización de las acciones que se desarrollan día a día en la institución de manera eficiente, eficaz y sobre todo de calidad para los usuarios. (Robbins y Coulter, 2005). El renombre o efectividad de las instituciones se centra en su organización, metas, control y orientación de las acciones. (Chiavenato, 2002). De acuerdo con Córdova (2013) una apropiada organización, gerencia y control busca dar solución a los problemas de los usuarios.

✓ **Dirección**

Para, Amador (2008), La dirección es la figura del control más directo que tiene el personal sobre las actividades diarias de la empresa. La capacidad del director en la administración es una variable fundamental para conseguir el triunfo de la compañía. Los gerentes intentan persuadir a los otros de que se junten para conseguir el próximo

paso que surge de la planificación y la organización. Dirigir implica ordenar, influir y estimular a los trabajadores a fin de que acometan labores fundamentales.

De acuerdo a Chiavenato (2013, p. 149) menciona que la dirección “está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa”. Koontz et al. (2012) lo describe como “El procedimiento de afectar a las personas de forma que contribuyan a los objetivos de la organización y del grupo” (p. 386).

Chiliquinga (2013) menciona en relación a dirección “consiste en ser capaz de influir en los sujetos para que participen y aporten para alcanzar las metas de la empresa y del grupo e implica trabajo en equipo, liderazgo, motivación y buena comunicación para que los trabajadores ejecuten determinadas labores” (p. 42).

Para Koontz y Weihrich (1999), define a la organización como la “identificación, clasificación de actividades requeridas, necesarias para alcanzar objetivos, asignación de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional”.

Por su parte Yáñez (2004) mencionó que la dirección es:

El camino en donde deben estar especificados los objetivos, metas, propósitos y los planes, mismos que permitirán que se alcancen los mejores efectos a través de la colaboración de los miembros de la organización, resultados que serán visualizados e interpretarán las necesidades y definirán los controles de gestión correspondientes. (p. 43)

Para Richard L.Daft (2001), las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas diseñada con una estructura deliberada y con sistema de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

Según koontz & O'Donnell (2000, p. 78), definen a la dirección como “el medio por el cual se cumple con lo planificado y diseñado, todo ello con la participación de los trabajadores y una gran autoridad que ejerza de forma decisiva una influencia sobre ellos para cumplir con los objetivos previstos”

✓ **Control**

Amador (2008), considera que el control “es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.”

Para Robbins (1996), el control puede definirse como “el proceso de regular las actividades para asegurar que se desarrollen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (p. 654). Robbins y Decenzo (2003) atribuyen la importancia del control a su papel de monitorear el cumplimiento de los objetivos y garantizar que no se abuse del poder. Las cualidades del control son precisión, economía, flexibilidad, racionalidad, corrección, puntualidad y comprensibilidad. Louffat (2012, p. 230), por otra parte, define el control como “el elemento final del proceso administrativo que verifica permanentemente el grado de efectividad y eficiencia de los resultados alcanzados frente a las metas esperadas durante un período de tiempo, de modo que las deficiencias administrativas pueden corregirse oportunamente”. Stoner (1996) lo describe como el procedimiento que posibilita que los trabajos reales se acoplen a los trabajos planificados. (p.610). A juicio de Melinkoff, citado por Fayol (2000), el control se trata de "verificar si las cosas se realizan de acuerdo con el programa planeado, las órdenes de servicio y los principios administrativos" con el fin de señalar las equivocaciones y las fallas de modo que se pueda rectificar y evitar que se repita. (p. 62).

De acuerdo a Cano (2017, p. 104) conceptualiza al control como el “proceso mediante el cual se garantiza que los propósitos y políticas de una empresa se cumplan y que los recursos disponibles para ello estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia” (Cano Plata, 2017, pág. 104).

2.2.2.3. *El proceso administrativo*

El procedimiento de administración se considera como un recorrido que comprende varias fases o etapas en donde se lleva a cabo la administración pública. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso,

ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

- ✓ El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.
- ✓ Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.
- ✓ El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
- ✓ Estimula la innovación y el progreso.
- ✓ Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

La naturaleza del proceso administrativo se encuentra en su razón de ser, es decir, el proceso nace como una necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia.

La disciplina que se requiere se encuentra en los fundamentos que la rigen; la orden se manifiesta en la culminación de las etapas, nos organiza, nos enseña a pensar y laborar en una forma lógica y sistémica durante el proceso de toma de decisiones; la flexibilidad, que es una característica presente en la administración, genera un modelo que se puede amoldar a las necesidades, cultura organizacional y métodos de trabajo de la empresa en cuestión.

El procedimiento de administración no se puede considerar como una figura matemática exacta. La eficiencia del procedimiento de administración no se limita exclusivamente a las características de máquinas, procedimientos y sistemas de una institución. El componente humano es una fuente escasa de recursos (ilustrada por profesionales calificados), con sentimientos y creencias, que es merecedora de ser considerada de la misma manera. De ello se deduce la inventiva y la laboriosidad de una compañía.

Una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas.

En consecuencia, es necesario considerar las organizaciones como un sistema abierto, como un conjunto de subsistemas interdependientes, como un modelo organizacional ágil y consistente que garantice procesos dirigidos hacia el cambio y el mejoramiento en aspectos como la productividad de bienes y prestación de servicios. Como proceso hacia el cambio, la administración induce al cambio planeado que se intenta de manera consciente y deliberada, para la obtención de un propósito establecido. Como resultado, los diferentes momentos del proceso administrativo deben ser dependientes, armónicos, coherentes, equilibrados y complementarios entre sí, que garanticen logros, mejoramientos, cambios y desarrollo. Por esos se llaman etapas, pero secuenciales, para que no se corra el riesgo de desarticularlas.

2.2.2.4. Características de la gestión administrativa

Luna, A (2008), al hablar de las particularidades de la administración, dijo que: En la administración se identifican ciertas características distintas, que la hacen distinta de otros entendimientos:

- **Universalidad:** La verdad de la administración se extiende a todos los organismos sociales existentes, sean estos nacionales o internacionales, de tipo público o privado, en todas las áreas.
- **Especificidad o propósito:** La administración de la cosa pública tiene una característica específica, ya que es una manera eficaz de realizar la labor, por lo que no puede ser confundida con otras áreas semejantes.
- **Unidad temporal:** La administración de un proceso se divide en etapas, fases y componentes que, en función del tiempo, se ejecutan de manera simultánea, es decir, no es posible separarlos. La agilidad de la administración se extiende a todas sus partes y estas partes se consideran como una sucesión de mejoras continuas.
- **Unidad jerárquica o amplitud del ejercicio:** La gobernación se extiende a todos los ámbitos de la sociedad, la política y la administración.
- **Interdisciplinaria:** La administración se asemeja a la mayor parte de conocimientos relacionados con la capacidad y provecho del empleo.
- **Valor instrumental:** La administración es la herramienta con el fin de conseguir una meta, a través de ella, se consiguen resultados prácticos.
- **Flexibilidad:** La institución ofrece una amplitud de posibilidades para complacer los deseos del organismo social donde se trabaja, esto se denomina.

2.2.2.5. *Funciones de la gestión administrativa*

- ✓ **Realización de los procesos de gestión:** Los procedimientos de administración tienen que ser ejecutados de manera correcta para que se realice de manera eficaz cada una de las labores administrativas. Estos tienen que estar compuestos por la planificación, la organización, la dirección y el control, todos ellos basados en el apremio de los objetivos.
- ✓ **Contratación de personal:** Se trata de la selección, adiestramiento, posicionamiento y remuneración de los empleados. La consecución de los objetivos de la compañía está ligada a la capacidad de disponer del personal necesario, de modo

que es necesario conservar el interés de complacer las necesidades de los empleados a la vez que se mantiene la lealtad a la compañía.

✓ **Salvaguardia de los activos:** La mercadería de una compañía debe estar resguardada de la apropiación indebida, la pérdida o el daño ocasionado por hurto, incendio o algún otro método. Por esta razón es importante tener un registro específico para cada clase de bien, haciendo que el personal se responsabilice por su correcta administración y preservación.

✓ **Relaciones públicas:** Una de las tareas fundamentales de la gestión es establecer y mantener diversas formas de contacto entre una organización y sus públicos específicos (clientes, inversores, empleados, proveedores y consumidores).

✓ **Establecer secuencias de trabajo:** Para realizar el trabajo administrativo de manera estable y sin interrupciones, se deben establecer sistemas y procedimientos diarios claros. Esto está impulsado por la naturaleza de las interdependencias e interrelaciones entre las tareas específicas de cada departamento.

✓ **Compra de activos fijos:** Todo departamento requiere activos fijos adecuados para realizar su trabajo de manera eficiente y económica. Por lo tanto, se deben seguir procedimientos estándar al seleccionar y comprar los distintos tipos de activos fijos necesarios. Un aspecto importante es detectar y evaluar la necesidad real de activos, evitando así gastos innecesarios que afecten las finanzas de la empresa.

✓ **Diseño y control de formas:** Debido a la especial naturaleza del trabajo administrativo, los formularios utilizados deben estar diseñados para proporcionar adecuadamente la información requerida. Es responsabilidad de la dirección diseñar estos formularios y trabajar para estandarizar su uso para reducir costos.

✓ **Compra de papelería y artículos de oficina:** Los materiales que se compran deben encauzar los flujos de trabajo y tener utilidad en las tareas que se realizan, de esta forma se producirá un efecto positivo sobre la ejecución ágil y precisa del mismo. En consecuencia, es fundamental cuidar la uniformidad, selección y compra de estos suministros, además de su transmisión a otros territorios, en el caso de que sea viable.

2.2.2.6. *Objetivos de la gestión administrativa*

Ser una zona con expertos con un alto grado de especialidad y propósito de ayudar a la institución, transformándola en un espacio fundamental para la consecución de los objetivos de la organización. Uno de los deberes centrales se encuentra en el planeamiento, el control, la dirección y la ejecución de los trabajos que están determinados por la legislación, los estatutos y las reglas particulares.

Encima de ello, los objetivos que se alcanzan en la administración pública es realizar una optimización viable de nuestro potencial humano, económico y físico, dentro de una estructura organizacional y de desarrollo de los sistemas administrativos, desarrollar una cultura que contribuya a la administración pública y genere una administración pública eficaz y de calidad y, finalmente, lograr la importancia de la administración pública dentro de una organización.

Cuando definimos las metas que tiene la administración en sus tareas, también es necesario tener en cuenta la importancia de la administración de la carga de trabajo que tiene una organización, intentando que la organización se maneje con fluidez y con precisión los recursos que tiene.

Establecer procedimientos para el control dentro de las compañías, los cuales indican la manera más eficaz de realizar los fondos, las personas, los materiales y la tecnología para atender las necesidades del público. Manejar de manera correcta las operaciones monetarias que se realizan dentro de la compañía, además de conservar la cuenta de la organización al día, comunicando y dando cuenta de los estados financieros en el momento en que es necesario; esto lo gestionará la actividad legal. Esta zona la conforman, entre otras, las oficinas de personal, los débitos, las finanzas, la tesorería, y la contabilidad.

Ofrecer a especialistas en labores de dirección, o con posibilidades de llegar a ser un especialista en dirección en su compañía o institución, habilidades firmes que le dejen gestionar de manera estratégicamente la administración de personas para aumentar la utilidad de la compañía, desarrollar el patrimonio de los individuos y, en última instancia, proveer beneficios a la comunidad.

Crear un concepto de recursos humanos integral y con visión de futuro, que se base en nuevas técnicas y herramientas para que los individuos de una compañía puedan ser movilizados con el objetivo de ser efectivos, eficientes y valiosos para la organización.

Utilizar herramientas adicionales de administración para el incremento de la personalidad del director y/ o responsable de la administración de personas: habilidades, competencias, finanzas, nuevas tecnologías, etc.

Garantizar una gestión administrativa eficiente, eficaz y de calidad y que los programas, metas y proyectos a responsabilidad del museo se realicen en las mejores condiciones posibles, coadyuvando de manera decisiva en su viabilidad y rentabilidad.

2.2.2.7. Importancia de la gestión administrativa

El mercado competitivo actual exige no sólo que las empresas estén bien posicionadas en el segmento, si no, principalmente, que logren una buena gestión administrativa, capaz de transmitir confianza. Esto quiere decir que no basta hacer un trabajo satisfactorio, es necesario que éste siga métodos con resultados de excelencia. El hecho es que no existe una fórmula que todas las organizaciones puedan utilizar, siendo preciso adecuarse a la realidad y necesidad de cada una de ellas. Habiendo encontrado este equilibrio, y teniendo personas comprometidas en pro del mismo fin, es posible obtener resultados óptimos.

Es posible afirmar que la administración moderna es la acción de concebir una comunidad que tenga estabilidad económica y que sea socialmente correcta, combinando una mejoría en las normas sociales y una gobernación que sea más eficaz. Sin embargo, si nos referimos a la administración política, social y económica de una compañía, entonces es necesario entender que esta funciona en base a la asimilación y el agrado de varios objetivos en los aspectos administrativos, legislativos y económicos que dependen de la competencia del administrador. En las ocasiones en que surgen situaciones más complicados de lo que se requiere la recolección de los recursos materiales en una compañía, la administración se hace cargo de un rol significativo para la consecución de los objetivos. Este es uno de los componentes que más tienen en cuenta en el ámbito de la administración pública, debido a que tiene

importancia en el incremento y mejoramiento de la sociedad y del país en términos de economía y sociedad.

En conclusión, podemos afirmar que dentro de cualquier compañía o institución existe una determinada cantidad de labores que se sustentan en el manejo Administrativo que se les da. Para que se genere el correcto desarrollo de la administración es necesario que contribuya en una mejora de la eficiencia dentro del organismo.

Como procedimiento comprende labores y actividades que los líderes de la organización deben realizar para alcanzar los objetivos que se establecieron. En este sentido, es posible afirmar que: La administración es el mando racional de los recursos, actividades y esfuerzos de una institución, esto le resultaría de suma importancia para que continúe existiendo y se desarrolle.

La administración de la empresa: es primordial en las compañías ya que garantiza las bases para el desempeño y la potenciación de los trabajos, formando una cadena de funcionamiento sobre la cual se asientan y se relacionan con el fin de conseguir objetivos de la empresa. También, la administración del tiempo de manera correcta, proporciona uno de los recursos más importantes y fundamentales para los propietarios de empresas: La información acerca de su compañía, de los colegas y eventos internos y externos.

Es fundamental que se tenga en cuenta que, con el pasar de los años, es mucha la competencia que hay por lo que es necesario estar al día en la manera de realizarlo de manera correcta. La administración de la plata se basa en el ordenamiento, la coordinación y el control, y además se la considera una especialidad en el ámbito de las finanzas. Sin embargo, a partir de los años finales del siglo diecinueve se empezó a tomar la costumbre de concebir la administración como una secuencia de cuatro tareas que deben realizar los diferentes gerentes de una corporación: el planeamiento, la organización, la dirección y el control. En consecuencia, diremos que la administración en una compañía se encarga de llevar a cabo estos procedimientos recién mencionados utilizando todos los recursos que tiene la compañía con el fin de conseguir las metas iniciales.

2.2.2.8. *Teorías de la gestión administrativa*

✓ **Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), se le ha calificado como el "Padre de la Administración Científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. El estudio de estas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis, apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción; fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Frederick Taylor llegó a la conclusión que todo esto era aplicable a cualquier organización humana. Entre sus conclusiones se encuentran:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Fundamento sus principales principios:

Principio de planeamiento: Reemplazar los estándares personales del operador, la improvisación y las acciones empíricas en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Reemplazar la improvisación con ciencia a través de la planificación de métodos.

Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores en función de sus capacidades, y prepararlos y capacitarlos de acuerdo con métodos planificados para producir más y mejores productos.

Principio del control: Controlar el trabajo para garantizar que el trabajo se realice de acuerdo con los estándares y planes establecidos.

Principio de la ejecución: derechos y responsabilidades claros y ejecución disciplinada del trabajo.

✓ **Henry Fayol y la Teoría Clásica de la Organización**

Henry Fayol (1841-1925), el autor más distinguido de la teoría administrativa, afirmó que la teoría administrativa puede aplicarse a todas las organizaciones humanas (universalidad). Se le considera el padre de los procedimientos administrativos, creador e impulsor de la división de funciones corporativas.

Fayol identificó 5 reglas o deberes de la administración:

- **Planeación:** es la elaboración de un programa de acción para el día siguiente.
- **Organización:** facilitar y movilizar herramientas para ejecutar el programa.
- **Dirección:** orientar, elegir y juzgar a los empleados con el fin de hallar la mejor labor con el fin de conseguir lo planeado.
- **Coordinación:** la integración de los esfuerzos y la garantía de que se comparta la información y se resuelva la problemática.
- **Control:** asegurar que las cosas se vayan de acuerdo con el planeado y la ejecución de las acciones correctivas apropiadas de las discrepancias halladas.

Propuso catorce principios: el principio de división del trabajo, el principio de derechos y responsabilidades, el principio de disciplina, el principio de mando

unificado, el principio de dirección unificada, el principio de intereses colectivos, el principio de equidad en la remuneración del personal, y el principio de autorización y delegación. Centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

El Modelo del proceso administrativo que presenta Fayol, está basado en cinco grandes acciones:

- Previsión. (Examinar el futuro)
- Organización. (Formular estructura)
- Dirección. (Hacer funcionar los planes)
- Coordinación. (Armonizar la información)
- Control. (Verificar los resultados)

✓ **Elton Mayo y la Teoría de las Relaciones Humanas**

La teoría de las relaciones humanas, también conocida como escuela de gestión humanística, fue propuesta por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano, profesor y director del Centro de Investigación Social de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, y es popular en todo el mundo. Tuvo un gran impacto. Apoyado por sus colaboradores. Entre 1926 y 1947 fue profesor de investigación industrial en la Harvard Business School. Es sobre todo conocido por su investigación que incluye los estudios de Hawthorne o "Hawthorne Studies" de 'la lógica del sentimiento' de los trabajadores y la 'lógica del coste y la eficiencia' de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones. Afirma que el estudio aplicado de las relaciones de trabajo requiere la integración de varias perspectivas.

Esta teoría surgió en Estados Unidos y formó un movimiento reaccionario y de oposición a la teoría administrativa clásica. Es necesario corregir la fuerte tendencia a

la deshumanización del trabajo, que surge de la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos y a la que los trabajadores deben someterse.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas fueron:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de Jhon y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- Las conclusiones Del experimento de Hawthorne.

✓ **El enfoque humanístico.**

Este enfoque humanista fomentó una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si el foco anterior hubiera estado en las tareas y las estructuras organizativas. En el enfoque humanista, la atención a las máquinas y a los métodos de trabajo, a la organización formal y a los principios de gestión aplicables a los aspectos organizativos tiene prioridad sobre la atención al hombre y a su grupo social: aspectos técnicos y formales. Pasamos a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Las principales necesidades de esta teoría:

- Requiere de humanización y democratización en la administración, liberándola de los términos estrictos y mecanicistas presentes en la teoría clásica, además de la teoría de las relaciones entre personas.
- El progreso de los estudios en las llamadas humanidades, particularmente en lo que se refiere a la psicología y a la sociología, y los primeros intentos de aplicabilidad a la industria.

- Las nociones de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para el humanismo dentro de la administración.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

✓ **Peter Drucker y la administración**

Peter Drucker es el papá de la administración, su contribución ha sido significativamente importante para la evolución de la gestión, de hecho, él fue el primero en crear estudios que se relacionan con la gestión, incorporando nuevas hipótesis y definiendo la administración como una ciencia. Una de las particularidades que, como individuo, me atraen enormemente de Peter Drucker, es la ideología humanista y ambientalista que se encuentra en cada una de sus hipótesis. Una de las contribuciones que más ha resaltado de Peter Drucker es la teoría de las labores que desempeñan los gerentes y los directivos de una compañía, exponiendo que estos últimos eran responsables de las siguientes cinco labores fundamentales:

- Establecer los objetivos de la empresa y el equipo.
- Proporcionar y organizar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Motivar a los empleados para conseguir alcanzar los objetivos.
- Controlar el rendimiento de los empleados con respecto a los objetivos marcados.
- Mejorar el rendimiento desarrollándose continuamente y desarrollando también a los empleados.

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. Gestión por procesos

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado (Martínez & Cegarra, 2014).

2.3.2. Gestión administrativa

Es la forma de planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, para dirigir y controlar sus actividades, además a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control (Amador, 2003).

2.4. Definición de términos

✓ **Gestión por procesos:** Un componente de la gestión pública orientado a resultados, que contribuye con la identificación de los procesos de la entidad y los contenidos en las cadenas de valor, que aseguren que los bienes y servicios públicos bajo su responsabilidad generen productos de cara a las personas, dados los recursos disponibles. (PNMGP, 2013)

✓ **Etapa preparatoria:** Es la etapa que busca implementar la gestión por procesos, en esta etapa de la implementación de la gestión por procesos, se hará mención al marco situacional actual de la entidad pública, y consta de cuatro actividades fundamentales (D.S. 004-2013-PCM).

✓ **Etapa de diagnóstico e identificación de procesos:** se realizan la implementación de la gestión por procesos con una serie de acciones en las que se deben realizar la revisión de la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, y fines institucionales, luego de esta identificación se debe recopilar, analizar y determinar los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes (D.S. 004-2013-PCM).

✓ **Etapa de mejora de procesos:** En la presente etapa, mediremos, analizaremos, evaluaremos y mejoraremos cada procedimiento inmerso en los procesos de la entidad, una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para resultados, debe estar

orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad (D.S. 004-2013-PCM).

✓ **Procesos operativos:** Llamados también misionales, son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor (Guía Metodológica GxP, 2014).

✓ **Procesos estratégicos:** Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento (Guía Metodológica GxP, 2014).

✓ **Procesos de apoyo:** Llamado también de soporte, se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales, son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales (Guía Metodológica GxP, 2014).

✓ **Gestión administrativa:** Es la forma de planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, para dirigir y controlar sus actividades, además a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control (Amador, 2003)

✓ **Proceso administrativo:** Es la recolección de acciones que tiene como objetivo planear, organizar, ejecutar y controlar, todo esto con el fin de conseguir y lograr metas manifestadas a través de la utilización de personas y otros recursos, además de concebir y conservar un entorno en el que laboran en conjunto los individuos para conseguir y lograr objetivos específicos.

✓ **Planificación:** Es la acción “por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo, cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir, minimizando el riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades” (Amador, 2008).

✓ **Organización:** Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de

combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. (Amador, 2008).

✓ **Dirección:** consiste en ser capaz de influir en los sujetos para que participen y aporten para alcanzar las metas de la empresa y del grupo e implica trabajo en equipo, liderazgo, motivación y buena comunicación para que los trabajadores ejecuten determinadas labores (Chiliquina, 2013).

✓ **Control:** Es el último elemento del proceso administrativo y verifica de forma permanente el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función a metas esperadas para un periodo, a fin de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno (Louffat, 2012).

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

La gestión por procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

2.5.2. Hipótesis específicas

✓ La etapa preparatoria se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

✓ La etapa de diagnóstico e identificación de procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

✓ La etapa de mejora de procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

2.6. Variables

- **Variable 1**

Gestión por procesos

- ✓ Etapa preparatoria
- ✓ Etapa del diagnóstico e identificación de procesos
- ✓ Etapa de mejora de procesos

- **Variable 2**

Gestión administrativa

- ✓ Planeamiento
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control

2.7. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión por Procesos	Es el componente de la gestión pública orientado a resultados, que contribuye con la identificación de los procesos de la entidad y los contenidos en las cadenas de valor, que aseguren que los bienes y servicios públicos bajo su responsabilidad generen productos de cara a las personas, dados los recursos disponibles Autor: PNMGP (2013).	Mejorar los procesos de las entidades de la administración pública para que brinden bienes y servicios de calidad que impacten positivamente en el bienestar de los ciudadanos y que está orientada dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	Etapa Preparatoria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilización en la entidad ✓ Capacitación ✓ Elaboración del Plan de Trabajo ✓ Diagnóstico de la entidad
			Etapa de Diagnóstico e Identificación de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripción de los Procesos actuales ✓ Mapeo de los procesos ✓ Análisis de los procesos ✓ Identificación de bienes y servicios ✓ Propósito de la entidad
			Etapa de Mejora de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Institucionalización de los procesos ✓ Documentos de los procesos ✓ Mejoramiento de los procesos ✓ Medición, análisis y evaluación de los procesos.
Gestión Administrativa	La Gestión Administrativa se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Autor: Amador J.P. (2003).	Aplicación continua del proceso administrativo para cumplir con metas organizacionales y establecer resultados exitosos buscando desarrollo empresarial	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas ✓ Actividades ✓ Planes ✓ Estrategias
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de Puestos ✓ Estructura Organizacional ✓ Análisis de Puestos
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Trabajo en Equipo ✓ Comunicación ✓ Relaciones Interpersonales
			Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación ✓ Supervisión ✓ Corrección ✓ Comparación

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Ámbito temporal y espacial

El proyecto de investigación fue elaborado por la Universidad Nacional de Huancavelica, la cual se encuentra en la localidad, zona, departamento y región de Huancavelica.

3.2. Tipo de investigación

Es de tipo aplicada.

Según Zorrilla (1993: pp. 43) menciona que la investigación aplicada:

Guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

En la investigación se estableció la relación entre la variable gestión por procesos y la variable gestión administrativa.

3.3. Nivel de investigación

En la investigación se aplicó el nivel de investigación correlacional, que buscó describir la relación entre la variable gestión por procesos y gestión administrativa.

Hernández et al (2004: pág. 46-47), define a las investigaciones correlacionales como los “estudios descriptivos, pues describen eventos y cuyo propósito es medir el grado de relación que existe entre dos o más variables”.

3.4. Métodos de investigación

✓ **Método inductivo**, con este procedimiento se puede examinar las diversas circunstancias de manera particular, y para ello se hace un estudio individual de las acciones que se formula la respectiva conclusión general, la cual tiene que asistir en la identificación de los temas generales y las teorías que se originan de las observaciones sistemáticas de la realidad.

✓ **Método deductivo**, es el que se inicia desde una perspectiva general para luego llegar a una conclusión específica, y para ello hace uso del razonamiento lógico y de las hipótesis, las cuales tienen que ser tenidas en cuenta a modo de conclusión, todo lo cual se inicia desde los análisis anteriormente planteados, utilizando las reglas y los principios que sean aprobados y que sean comprobados.

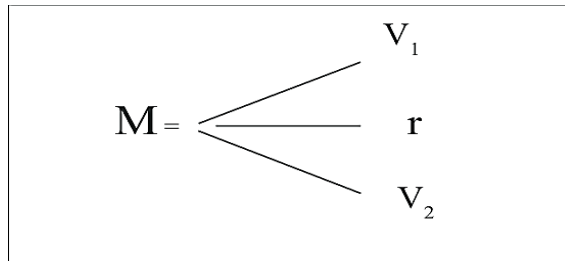
✓ **Método correlacional**, se utiliza para determinar si una variable se encuentra entre las más importantes de una población, ya que no es posible experimentarlo, y su presencia en el cuerpo puede ser descubierta por el método de verificación correlacional.

3.5. Diseño de investigación

En la investigación se empleó el diseño No Experimental, el cual fue tipificado por (Ríos, 2017) señalando que, “en estos estudios, no se manipula las variables, por el contrario, se observa los hechos en un contexto natural”. De tipo Transversal, que de acuerdo a Hernández et al (2014) mencionan que estas “investigaciones que

recopilan datos en un momento único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede”.

Esquema de investigación



Donde:

M: Muestra

V1: Gestión por procesos

V2: Gestión administrativa

r: Relación

3.6. Población, muestra y muestreo

3.6.1. Población

Tamayo & Tamayo (2012), define a la población como “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica”.

Para nuestro trabajo de investigación se consideró 118 trabajadores administrativos entre personal administrativo nombrado y contratado de la Universidad Nacional de Huancavelica.

3.6.2. Muestra

Tamayo & Tamayo (2012 p. 38), define a la muestra como “la que puede determinar la problemática, ya que es capaz de generar datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso y que es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

Por tanto, se tomó como muestra a los 118 trabajadores administrativos entre personal nombrado y contratado de la Universidad Nacional de Huancavelica, y que nuestra muestra óptima será de acuerdo al resultado de la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{118 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (118 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 90.4519 = 90$$

Dónde:

N :Tamaño de la Población (118)

P : Proporción estimada (50% ó 0,5)

Q : 1 - P (50% ó 0,5)

Z : Valor de distribución normal estándar de acuerdo al nivel de confianza (1,96)

E : Error de muestreo (precisión) (5%)

Considerando un nivel de confianza del 95%

Cuyo resultado final es de 90 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica.

3.6.3. Muestreo

Mata et al (1997): 19. Menciona que es el conjunto de normas, procedimientos y características que se utilizan para elegir una agrupación de individuos que representa la totalidad de la población. El sorteo es aleatorio.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el proyecto de investigación se utilizaron métodos y herramientas que están dentro del ámbito de la metodología del análisis de ideas propuesto, como por ejemplo: cuestionarios, encuestas, observaciones a líderes y entrevistas.

El estudio de la literatura y los documentos oficiales, así como también los artículos y libros, posibilita obtener una mayor comprensión acerca de las variables en cuestión.

3.8. Técnicas y procesamiento de análisis de datos

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 26.0, realizando lo siguiente:

- ✓ Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- ✓ Construcción de tablas para cada percepción según grupos referentes.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- ✓ Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables de rho de Spearman a fin de determinar la relación de variables.
- ✓ Se aplicó el paquete estadístico SPSS Ver. 26.0

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo de investigación titulada, “La gestión administrativa y el gasto público en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2022”, Tiene en cuenta variables de investigación que involucran la administración y el gasto público. En este sentido, dichas variables se midieron a través de cuestionarios utilizando escalas Likert: Nunca, Ocasionalmente, A veces, Muchas veces y Siempre; dado que el instrumento utilizado produce puntuaciones numéricas, se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas (tablas de frecuencia simples, diagramas de barras, gráficos, diagramas de caja, diagramas de dispersión). , medidas de tendencia central) para procesarlas. Los datos fueron analizados para determinar su normalidad utilizando la misma estadística inferencial utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S), utilizando el estadístico de correlación no paramétrico de Spearman y el criterio $V_c > V_t$ para verificar que debido al alcance y objetivos del estudio surgen las hipótesis de investigación. de la naturaleza del entorno. Finalmente, cabe señalar que para garantizar la confiabilidad de los cálculos de los resultados, se procesó el programa IBM SPSS Versión 26 utilizando herramientas de soporte y se comparó con la precisión de los resultados, además, el proceso de redacción también siguió estándares de estilo. APA séptima edición.

4.1. Análisis de información

4.1.1. Resultados de la gestión administrativa

Tabla 2

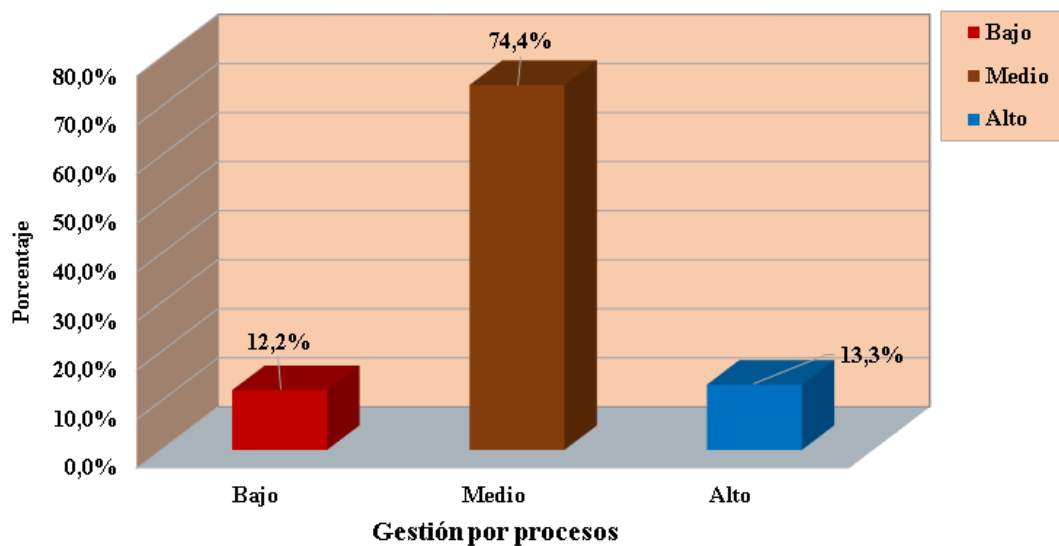
Resultados de la variable gestión por procesos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	12,2
Medio	67	74,4
Alto	12	13,3
Total	90	100,0

Nota. Encuesta aplicada.

Figura 1

Diagrama de los resultados de la gestión por procesos



Nota. Tabla 2.

De la Tabla 2 y Figura 1 se aprecia los resultados sobre las actitudes de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica; de acuerdo a la variable gestión por procesos del total de encuestados un 74,4% (67) exponen que el nivel de la variable gestión por procesos es medio por parte de los encuestados en

tanto; el 13,3% (12) expusieron un nivel alto y el 12,2% (11) expusieron en el nivel bajo. De los resultados se evidencia que el nivel que más predomina acerca de la variable gestión por procesos es medio debido a que posiblemente los trabajadores administrativos cumplen regularmente los diferentes temas acerca a la gestión por procesos como son: etapa preparatoria, etapa del diagnóstico e identificación de procesos y la etapa de mejora de procesos que se dan dentro de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Tabla 3

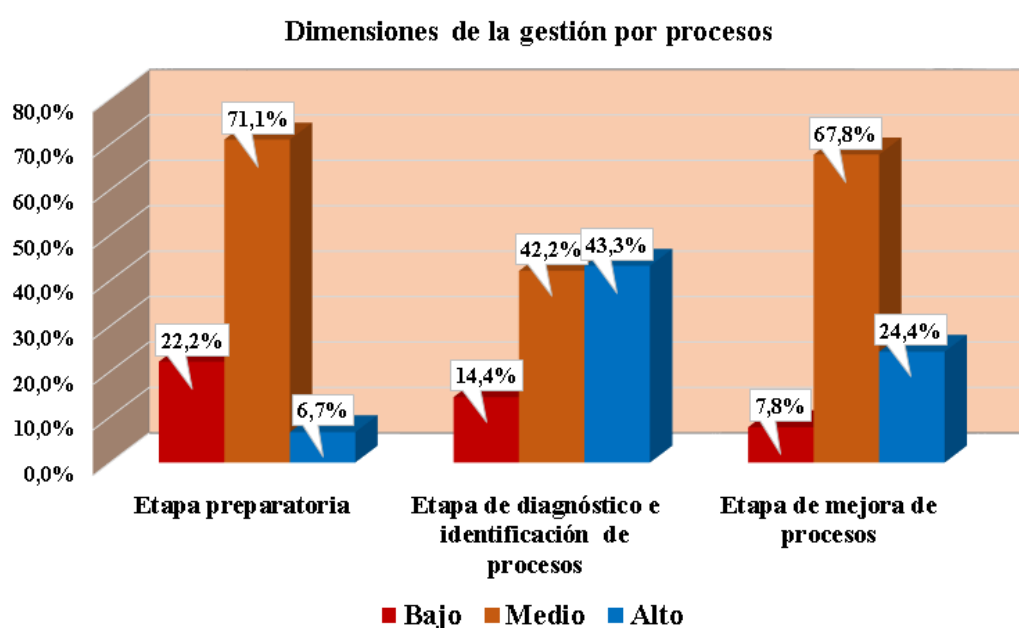
Resultados de las dimensiones de la variable gestión por procesos

Dimensiones de la gestión por procesos	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Etapa preparatoria	20	22,2	64	71,1	6	6,7	90	100
Etapa de diagnóstico e identificación	13	14,4	38	42,2	39	43,3	90	100
Etapa de mejora de procesos	7	7,8	61	67,8	22	24,4	90	100

Nota. Encuesta aplicada.

Figura 2

Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable gestión por procesos



Nota. Tabla 3.

Como se puede observar en la Tabla 3 y Figura 2, las actitudes del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica hacia las 3 dimensiones de la gestión de procesos son similares, como se explica a continuación: Para la fase de preparación, de un total de 90 encuestados, 71.1 El % (64) indicó que el nivel de preparación de la gestión de procesos de los encuestados era medio; el 22,2% (20) informó un nivel bajo y el 6,7% (6) informó un nivel alto. Es decir, gran parte de los trabajadores administrativos manifestaron que la etapa de preparación era media, quizás el personal estaba muy consciente de la concientización de la entidad, estaban bien capacitados para desarrollar planes de trabajo y conocían la situación de la Universidad Nacional de Huancavelica La entidad tiene diagnóstico. Para la etapa de diagnóstico e identificación de procesos, del total de 90 encuestados, el 43,3% (39 personas) manifestó que los encuestados tenían un nivel alto de dimensiones para la etapa de diagnóstico e identificación de procesos de las variables de gestión de procesos; el 42,2% (38 personas) presentó una Nivel nivel medio, el 14,4% (13 personas) presentó nivel bajo. Es decir, la mayoría de los trabajadores administrativos dijeron que la etapa de diagnóstico e identificación del proceso es mayor, claro porque el personal está muy familiarizado con estos indicadores, tales como: descripción del proceso actual, mapeo del proceso, análisis del proceso, identificación de b/s y Propósito de la Entidad Universidad Nacional de Huancavelika Finalmente, para la dimensión etapa de mejora de procesos del total de 90 encuestados, el 61.1% (55 personas) afirmó que el nivel de la dimensión etapa de mejora de procesos de la variable gestión de procesos de los encuestados fue medio, el 33,3% (30) estuvo expuesto a niveles altos y el 5,6% (5) estuvo expuesto a niveles bajos. Es decir, la mayoría de los administradores informaron un alto nivel de mejora de procesos; posiblemente porque el personal de la Universidad Nacional de Huancavelica pensó mucho en la institucionalización de procesos, la documentación de procesos, la mejora de procesos, la medición, el análisis y la evaluación de procesos.

Tabla 4

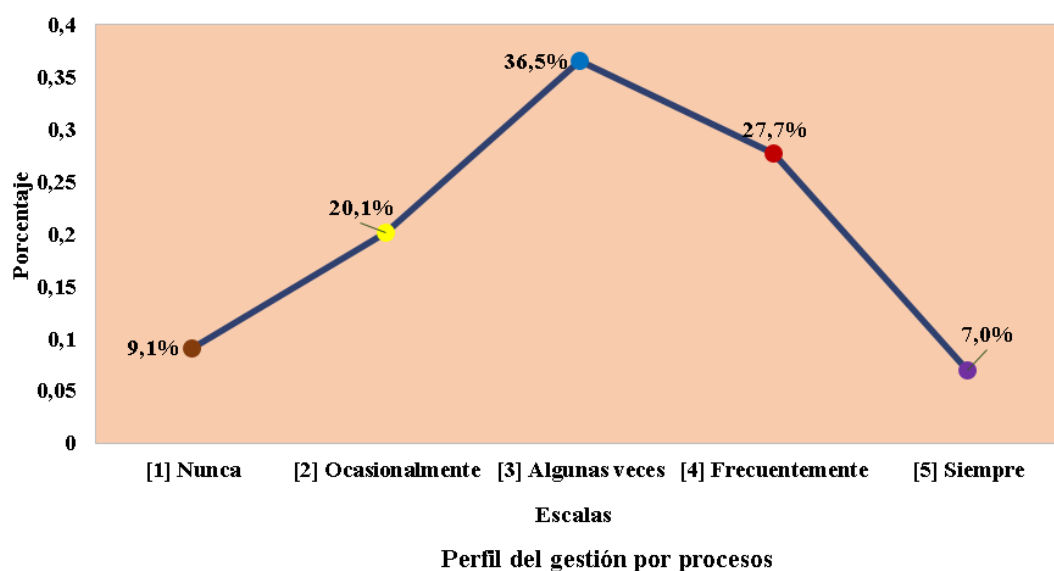
Resultados del perfil de la variable gestión por procesos

Categorías	Frecuencias	Porcentajes
[1] Nunca	107	9,1
[2] Ocasionalmente	235	20,1
[3] Algunas veces	427	36,5
[4] Frecuentemente	324	27,7
[5] Siempre	77	7,0
Total	1170	100,0

Nota. Encuesta aplicada.

Figura 3

Diagrama del perfil de la variable gestión por procesos



Nota. Tabla 4.

Los resultados del perfil de actitud del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica se pueden apreciar en la Tabla 4 y Figura 3; en cuanto a la variable gestión de procesos, de un total de 90 encuestados, el 9,1% nunca estuvo de acuerdo con los ítems del instrumento propuesto, El 20,1% dijo que ocasionalmente estaba de acuerdo con los puntos del instrumento propuesto, y el 36,5% dijo que a veces estaba de acuerdo con los puntos del instrumento propuesto. De los instrumentos presentados, el 27,7% estuvo frecuentemente de acuerdo con los puntos de los instrumentos presentados, y el último 7,0% siempre estuvo de acuerdo

con los puntos de los instrumentos presentados. Con base en los resultados obtenidos llegamos a la conclusión que el 34.7% de las personas estuvo de acuerdo con la gestión de procesos en la Universidad Nacional de Huancavelica.

4.1.2. Resultados de la variable gestión administrativa

Tabla 5

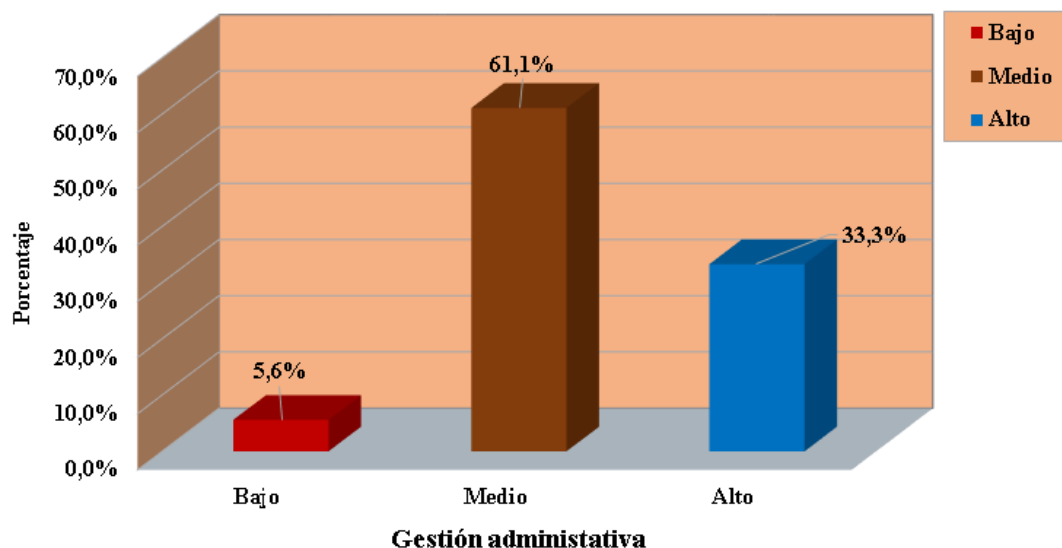
Resultados de la variable gestión administrativa

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	5,6
Medio	55	61,1
Alto	30	33,3
Total	90	100,0

Nota. Encuesta aplicada.

Figura 4

Diagrama de la variable gestión administrativa.



Nota. Tabla 5.

En la Tabla 5 y Figura 4 se muestran los resultados de la actitud del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelika; analizando las variables

administrativas del total de encuestados, el 61.1% (55 personas) afirmó que el nivel de las variables administrativas de la encuestados fue moderada; el 33,3% (30) estuvo expuesto a niveles altos y el 5,6% (5) estuvo expuesto a niveles bajos. De los resultados se desprende que el nivel más dominante de la variable administración es medio debido a que los trabajadores administrativos pueden realizar regularmente diferentes temas relacionados con la administración como: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Tabla 6

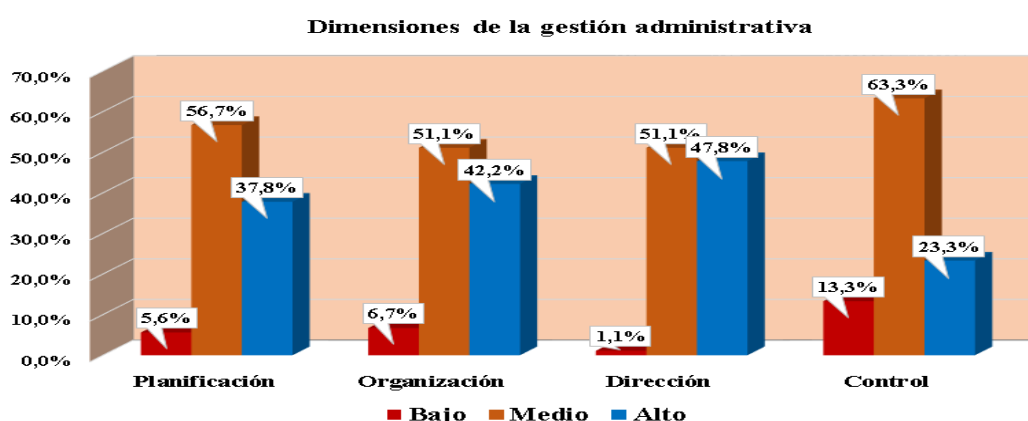
Dimensiones de la variable gestión administrativa

Dimensiones de la gestión administrativa	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Planificación	5	5,6	51	56,7	34	37,8	90	100,0
Organización	6	6,7	46	51,1	38	42,2	90	100,0
Dirección	1	1,1	46	51,1	43	47,8	90	100,0
Control	12	13,3	57	63,3	21	23,3	90	100,0

Nota. Encuesta aplicada.

Figura 5

Dimensiones de la variable gestión administrativa



Nota. Tabla 6.

En el Cuadro 6 y Figura 5 se muestran los resultados de la actitud de los administradores de la Universidad Nacional de Huancavelica hacia las 4 dimensiones

de la administración y se explican de la siguiente manera: el 56.7% (51) afirmó que el nivel de la dimensión planificación en la encuesta del Instituto Nacional Universidad de Huancavelica Entre ellos, la variable administrativa se encontraba en un nivel medio, el 37,8% (34) de los encuestados se encontraba en un nivel alto y el 5,6% (5) en un nivel bajo. De los resultados se desprende que el nivel más dominante en términos de planificación es el medio, ya que el personal administrativo puede adherirse plenamente a las políticas, actividades, planes y estrategias dentro de la Universidad Nacional de Huancavelica. Además, en la encuesta de la Universidad Nacional de Huancavelica, el 51,1% (46) de los encuestados manifestó que el nivel de la dimensión organizacional de la variable administrativa fue moderado, el 42,2% (38) reportó un nivel alto y el 6,7% (6) fue expresado como un nivel alto por los encuestados. Nivel bajo. De los resultados se desprende claramente que el nivel más dominante en términos de dimensiones organizativas es el medio, tal como los administradores pueden mantener y considerar en el diseño de puestos, la estructura organizativa y el análisis de puestos dentro de la universidad. De igual forma, en la encuesta de la Universidad Nacional de Huancavelica el 51.1% (46) de los encuestados manifestó que el nivel de la dimensión dirección de la variable administración fue moderado, el 47.8% (43) de los encuestados afirmó que era un nivel alto. , y el 1,1% de los encuestados en (1) indicaron una calificación de nivel inferior. De los resultados se desprende claramente que el nivel más dominante en la gestión es el medio, ya que es probable que los ejecutivos mantengan y consideren el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Universidad Nacional de Huancavelica. Finalmente, en la encuesta de la Universidad Nacional de Huancavelica el 63.3% (57) de los encuestados afirmó que la dimensión nivel de control de las variables administrativas fue moderado, el 23.3% (21) de los encuestados afirmó que era un nivel alto, y el 13,3% de los encuestados en (12) indicaron que el nivel de control de las variables administrativas era moderado. nivel bajo. De los resultados se desprende claramente que el nivel más dominante en cuanto a la dimensión de control es el medio, ya que los directivos pueden considerar la verificación, seguimiento, corrección y comparación dentro de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Tabla 7

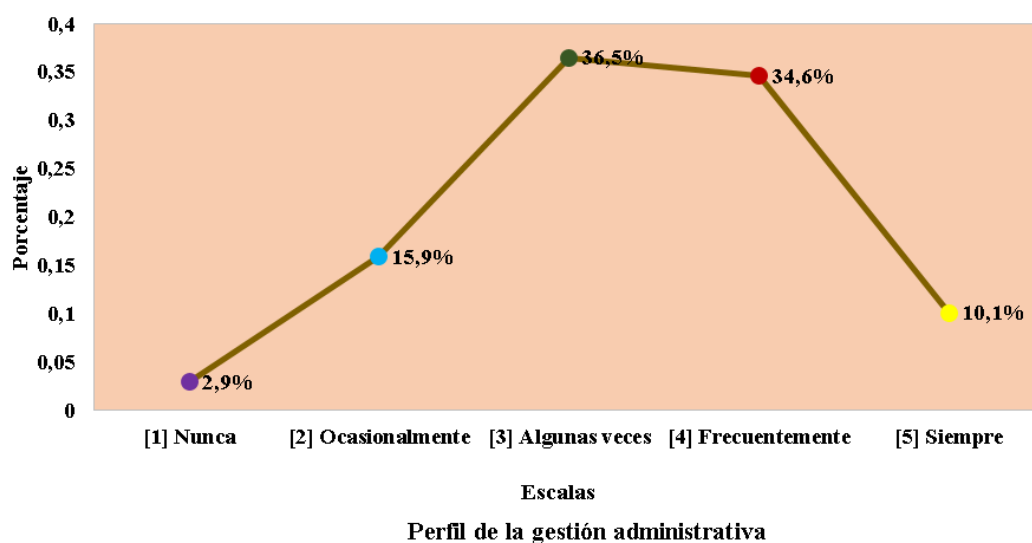
Perfil de la variable gestión administrativa

Categorías	Frecuencias	Porcentajes
[1] Nunca	45	2,9
[2] Ocasionalmente	243	15,9
[3] Algunas veces	558	36,5
[4] Frecuentemente	530	34,6
[5] Siempre	154	10,1
Total	1530	100,0

Nota. Encuesta aplicada.

Figura 6

Diagrama del perfil de la variable gestión administrativa.



Nota. Tabla 7.

De la Tabla 7 y Figura 6 se puede observar que los resultados del perfil de actitudes del personal administrativo de la Universidad Estatal de Huancavelica; en cuanto a las variables administrativas, de un total de 90 encuestados, el 2,9% nunca estuvo en desacuerdo con los ítems del instrumento presentado. , el 15,9% de las personas estuvo de acuerdo ocasionalmente con los puntos de los documentos presentados y el 36,5% dijo que a veces estaba de acuerdo con los puntos de los

documentos presentados. De los instrumentos presentados, el 34,6% a menudo estuvo de acuerdo con los puntos de los instrumentos presentados, y el último 10,1% siempre estuvo de acuerdo con los puntos de los instrumentos presentados. Con base en los resultados obtenidos concluimos que el 44.7% de las personas están de acuerdo con la administración de la Universidad Nacional de Huancavelica.

4.1.3. Prueba de normalidad para la gestión por procesos y la gestión administrativa

Tabla 8

Prueba de normalidad para la variable gestión por procesos

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por procesos	,122	90	,033

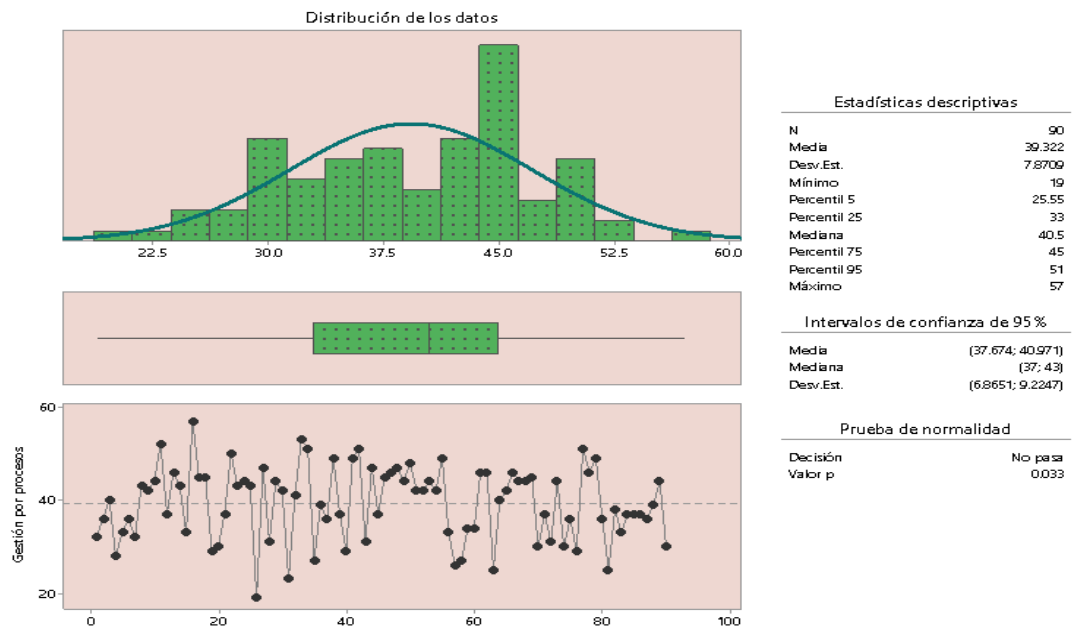
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. SPSS v26.

Figura 7

Distribución muestral de las puntuaciones para la variable gestión por procesos



Nota. Software estadístico

Realizaremos la prueba de normalidad para determinar si la distribución de los datos muestra una distribución normal, para ello utilizaremos la estadística Kolmogórov Smirnov.

De la Figura 7 podemos ver las cifras de las puntuaciones para la variable de entrada 01 administración por procedimientos; podemos ver que la media es 39,322, que es tipificada como media; además, la desviación estándar es 7,8709 y, debido a la forma del cuadro, podemos ver que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Para precisar la fiabilidad de las puntuaciones por medio de la analítica, presentamos las hipótesis siguientes:

H₀:

La distribución de datos muestrales de la gestión por procesos tienen una distribución normal.

H₁:

La distribución de datos muestrales de la gestión por procesos no sigue una distribución normal.

Para una muestra $n= 90$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$P<0,05$$

Por lo tanto, procedemos rechazamos la H_0 y aceptamos la H_1 . Concluimos en aceptar que la distribución muestral de la gestión por procesos no es normal.

Tabla 9

Prueba de normalidad para la variable gestión administrativa

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión administrativa	,086	90	,243

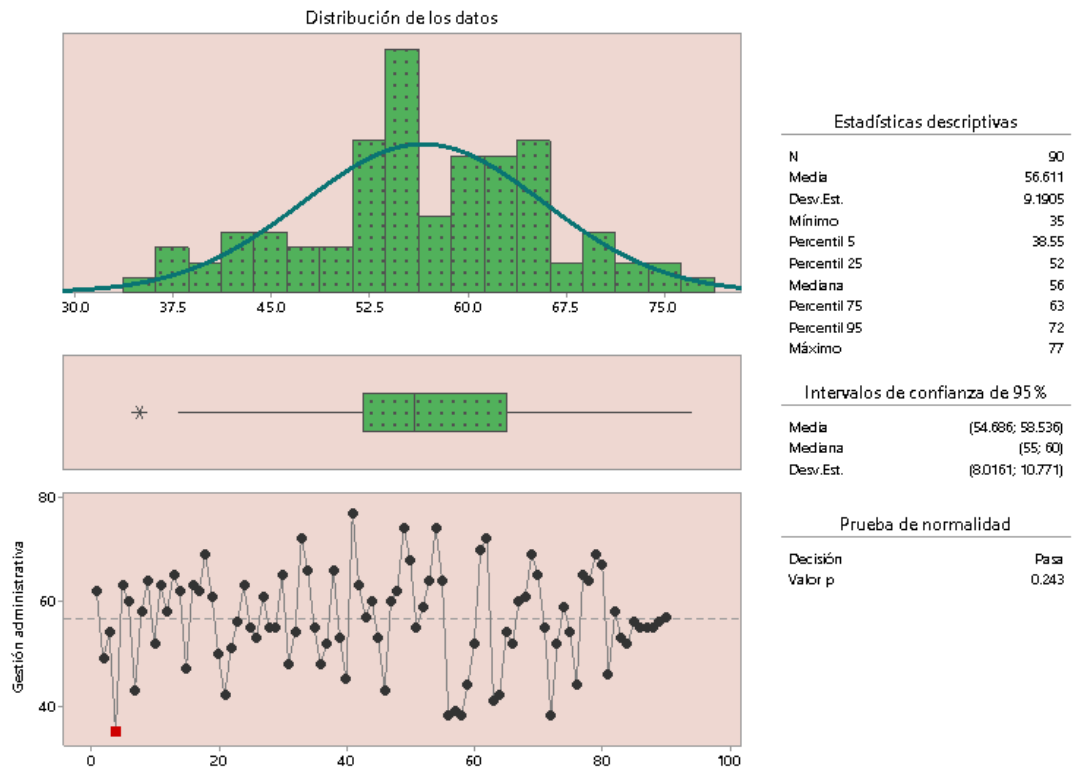
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. SPSS v26.

Figura 8

Distribución muestral de las puntuaciones de la variable gestión administrativa



Nota. Software estadístico.

Nuevamente realizamos una prueba de normalidad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para lo cual utilizamos el estadístico de Kolmogorov Smirnov.

En la Figura 8 se muestra el puntaje estadístico de la variable 02 administración, sabemos que la media es 65,611 que representa media, la desviación estándar es 9.1905. Además, debido a la forma del histograma, encontramos que las puntuaciones tendían a distribuirse normalmente. Para determinar analíticamente la normalidad de las puntuaciones, planteamos la hipótesis:

H₀:

La distribución de datos muestrales de la gestión administrativa sigue una distribución normal.

H₁:

La distribución de datos muestrales de la gestión administrativa no sigue una distribución normal.

Para una muestra n=90 y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$P > 0,05$$

Por lo tanto, procedemos aceptamos H_0 y rechazamos H_1 . Concluimos en aceptar que la distribución muestral de la gestión administrativa es normal.

4.1.4. Estimación de la relación entre las variables

Considerando que una de las variables no sigue una distribución normal aplicaremos la correlación de Spearman.

$$r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

$$r_s = 0,617^{**} = 61,7\% \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

Tabla 10

Correlación entre la gestión por procesos y la gestión administrativa

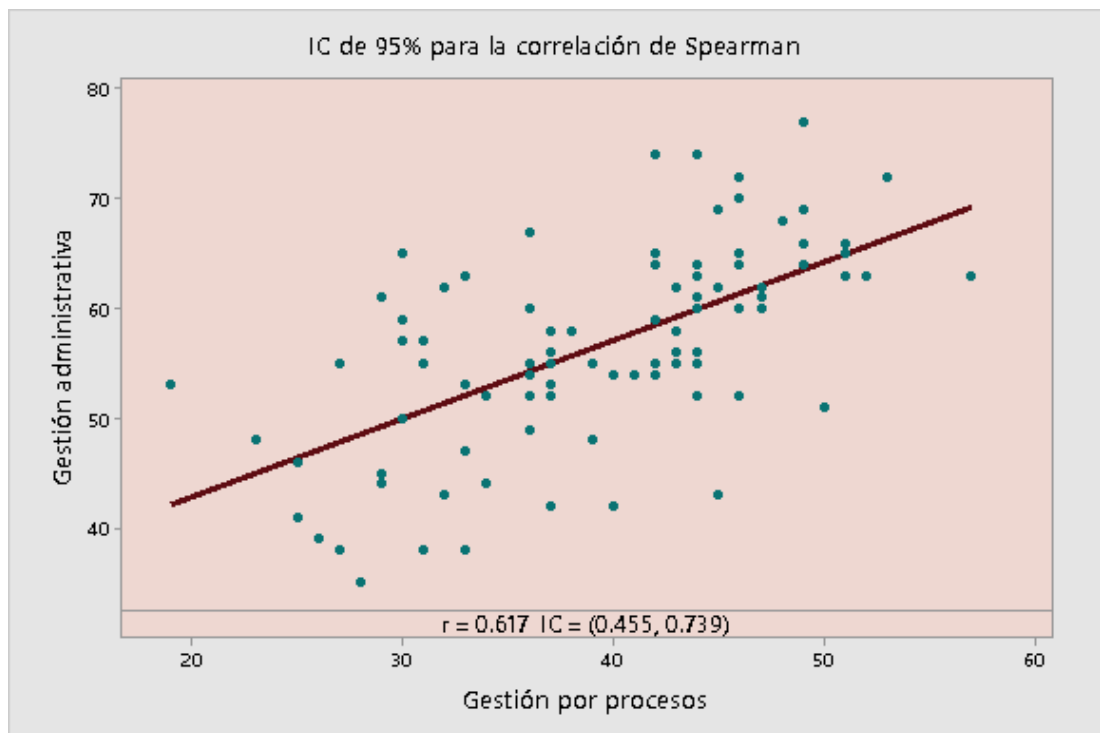
			Gestión por procesos	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coefficiente de correlación	1,000	,617**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	,617**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Base de datos.

Figura 9

Grafica de dispersión para las variables gestión por procesos y gestión administrativa



Nota. Software estadístico.

De la Figura 9 observamos el diagrama de dispersión se estima una pendiente positiva lo que indica que la gestión por procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

4.1.5. Relación categórica de las variables

Tabla 11

Resultados de la relación categórica para las variables gestión por procesos y la gestión administrativa

Gestión por procesos	Gestión administrativa							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	3	3,3	8	8,9	-	-	11	12,2
Medio	2	2,2	46	51,1	19	21,1	67	74,4
Alto	-	-	1	1,1	11	12,2	12	13,3
Total	5	5,6	55	61,1	30	33,3	90	100,0

Nota. Instrumento aplicado.

En la Tabla 11 podemos observar la tabla de contingencia de las variables de investigación, gestión de procesos y gestión administrativa para un total de 90 funcionarios administrativos encuestados; el 3.3% (3) de los casos consideró bajo el nivel de gestión de procesos y el nivel de gestión administrativa. ser media; el 2,2% (2) de los casos consideró que la gestión de procesos fue regular y la gestión administrativa mala; el 51,1% (46) de los casos consideró que la gestión de procesos fue moderada y la gestión administrativa moderada; 21,1% (19) de los casos consideró que la gestión de procesos fue moderada y la gestión administrativa deficiente Alta, el 1,1% (1) de los casos consideró que la gestión de procesos fue alta y la gestión y administración media, y el 12,2% (11) de los casos consideró alta la gestión de procesos y alta la administración.

4.2. Prueba de hipótesis

4.2.1. Contrastación de la hipótesis general

En la presente investigación comenzaremos con la contrastación de la hipótesis para lo cual comenzaremos con:

a) Sistema de hipótesis

- **Nula (H₀)**

La gestión por procesos no se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de

Huancavelica - Año 2022.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional por rangos.

• **Alternativa (H₁)**

La gestión por procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

$$\rho_s > 0$$

b) Nivel de significancia (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) Estadística de prueba

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{(1 - r_s^2) / (n - 2)}} \sim t(88)$$

d) Cálculo de la estadística

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la “t”:

$$t = V_c = \frac{0,617}{\sqrt{(1 - 0,617^2) / (90 - 2)}} = 7,355$$

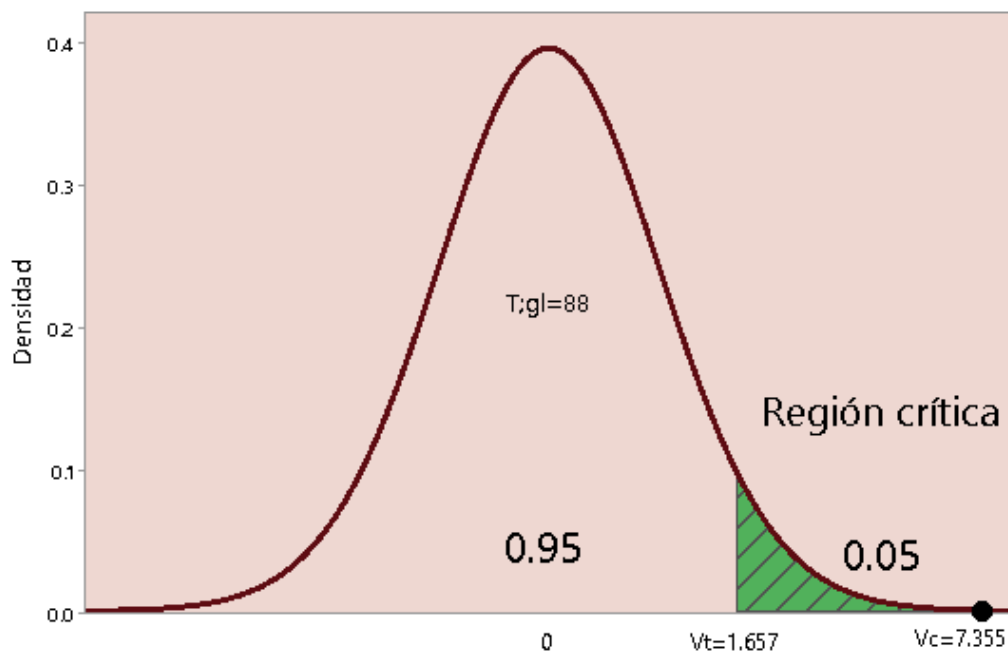
e) Toma de decisión

El V_c lo tabulamos en la Figura 10, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la R_c ($7,355 > 1,662$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la H_0 y aceptar la H_1 , es decir:

La gestión por procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

Figura 10

Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis general.



Nota. Software estadístico.

Del diagrama observamos que V_c se ubica en la región crítica, además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 7,355) = 0,000 < 5\%$$

4.2.2. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

Tabla 12

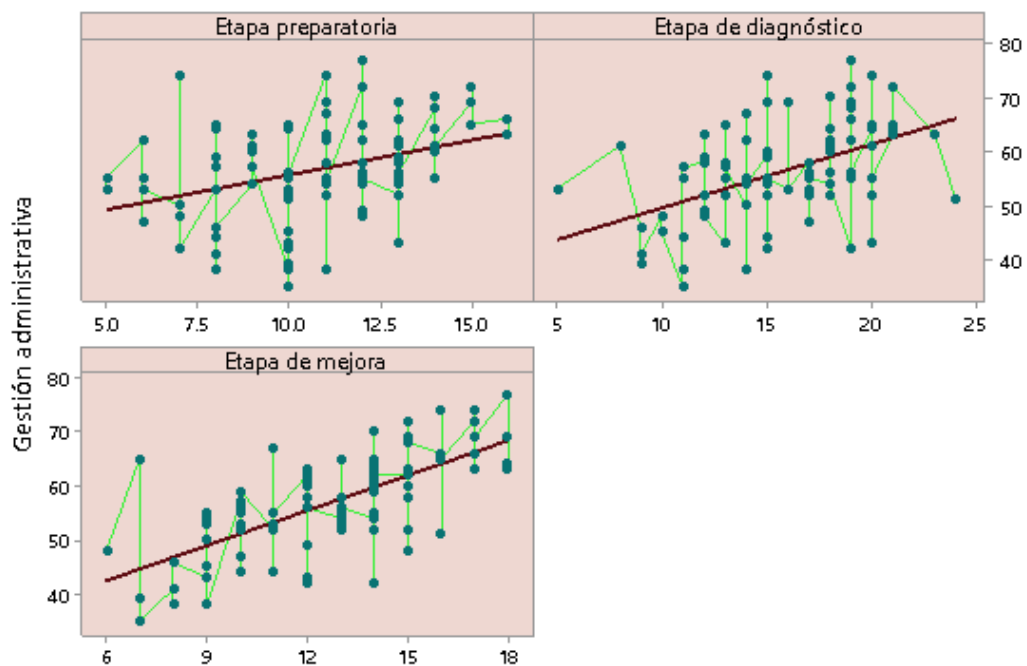
Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas

Dimensiones de la gestión por procesos	Estadísticas de la relación con la gestión administrativa				
	rho	Vc=t	Vt, cri	Vc>Vt, cri	Ho
Etapa preparatoria	39,1%	3.990	1.662	True	Rechazo
Etapa de diagnóstico	51,2%	5.591	1.662	True	Rechazo
Etapa de mejora de proceso	65,0%	8.024	1.662	True	Rechazo

Nota. Software estadístico.

Figura 11

Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones.



Nota. Software estadístico.

a) Verificación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (Ho):**

La etapa preparatoria no se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

- **Hipótesis alterna (H1):**

La etapa preparatoria se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

Decisión

De la tabla 12 se aprecia que el valor de la correlación “rho” de Spearman que es $r_s=39,1\%$ además el valor calculado $V_c= 3,990$ y el valor tabulado es $V_t=1,662$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($3,990 > 1,662$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 3,990) = 0,000 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la H_0 y aceptar la H_1 con un 95% de confianza, es decir:

La etapa preparatoria se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

b) Verificación de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis nula (Ho):**

La etapa de diagnóstico e identificación de procesos no se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

- **Hipótesis alterna (H1):**

La gestión administrativa se relaciona de forma directa y significativa con el gasto de capital en la Dirección Regional de Transporte y Comunicación de Huancavelica - 2022. La etapa de diagnóstico e identificación de procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

Decisión

Como se puede observar en la Tabla 12, el valor de correlación "rho" de Spearman es $r_s=51.2\%$, además el valor calculado $V_c=5.591$ y el valor tabulado son $V_t=1.662$. De esto podemos inferir la probabilidad de correlación de $V_c > V_t$ ($5.591 > 1.662$) es $P(t > 5.591) = 0.000 < 5\%$, por lo que seguimos rechazando H_0 y aceptamos H_1 con un 95% de confianza, es decir:

La etapa de diagnóstico e identificación de procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H_0):**

La etapa de mejora de procesos no se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

- **Hipótesis alterna (H_1):**

La etapa de mejora de procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

Decisión

Como se puede observar en la Tabla 12, el valor de correlación "rho" de Spearman es $r_s=65.0\%$, además el valor calculado $V_c=8.024$ y el valor tabulado son $V_t=1.662$. De esto podemos inferir la probabilidad de correlación de $V_c > V_t$ ($8.024 > 1.662$) es $P(t > 8.024) = 0.000 < 5\%$, por lo que seguimos rechazando H_0 y aceptamos H_1 con un 95% de confianza, es decir:

La etapa de mejora de procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2022.

4.3. Discusión de resultados

Los resultados muestran que la relación entre la gestión por procesos y la gestión tradicional de los empleados de la Universidad Huancavelica según el plan en 2022 es $\rho = 0.617^{**}$, donde ($p = 0.000$) se clasifica como una relación significativa.

Nuevamente el patrón de dispersión nos muestra que las áreas se agrupan alrededor de líneas diagonales, es decir, la relación entre las variables de gestión y las decisiones es directa y positiva.

Tabla 13

Valores de los coeficientes de correlación de rho de Spearman

Escala	Categorías
$0,0 < r < 0,2$	Existe correlación no significativa
$0,2 \leq r < 0,4$	Existe correlación baja
$0,4 \leq r < 0,7$	Existe significativa correlación
$0,7 \leq r < 1,0$	Existe alto grado de correlación
$r = 1$	Existe correlación perfecta
$r = 0$	Los datos están incorrelacionados

Nota. Tomado de Córdova (2013).

Además, los resultados indican que para la variable de gestión por procesos, el ámbito que tiene mayor importancia es el ámbito medio, que representa el 74,4% de los entrevistados, y el ámbito alto, que representa el 13,3% del total de los trabajadores de la administración de la Universidad Nacional de Huancavelica – en el 2022. Sobre sus tres características. Para la etapa de preparación es el nivel medio el que tiene mayor importancia con un 71,1%. Para la etapa de diagnóstico y descubrimiento de métodos predominan los niveles altos con 43.3%. Finalmente, en la etapa de transformación digital, el nivel alto representa al 41.9%, mientras que el nivel medio representa al 23.6% y el nivel bajo representa al 10.9%.

Estos resultados obtenidos al contrastarlos con Guallan (2022), manifiesta que la gestión por procesos promueve una gestión de calidad en todas las áreas integrando

a cada una de ellas ya que una actividad al tener una estructura tiene como resultado que las demás actividades sean desarrolladas de manera adecuada eliminando así procesos innecesarios dentro del área de tesorería de la Ilustre Municipalidad de Riobamba. Asimismo, Faginson (2022), llegando a las siguientes conclusiones: Los resultados estadísticos de la investigación como el Chi cuadrado el mismo que es menor a 0,05 ($0,000 < 0,05$) indican que las habilidades directivas inciden en la gestión administrativa aplicada en la dirección distrital 09D07. Las habilidades personales como la inteligencia emocional, la gestión del estrés y la toma de decisiones no están siendo fortalecidas ni se ponen en práctica, los índices estadísticos de las preguntas 2,3 y 4 reflejan que el personal de la dirección distrital está en desacuerdo con la gestión de estas habilidades en un porcentaje del 65% aproximadamente. Además, Paredes (2020), determinando las siguientes conclusiones: De acuerdo con la revisión teórica y en base a los estudios previos la Gestión Administrativa constituye una herramienta determinante en las organizaciones en las que se presentan constantes cambios y a los cuales deben adaptarse con un mayor nivel de exigencia, por ello, es necesario monitorear los niveles de satisfacción, así como identificar las necesidades de los usuarios (docentes y estudiantes) para lograr un servicio basado en la calidad, eficiencia y eficacia..

En cuanto a la variable 02 Administración, los resultados muestran que entre el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica en el año 2022 el 61.1% se encontraba en el nivel medio, seguido del nivel alto (33.3%) y nivel bajo (5.6%). De igual forma, para las 4 dimensiones de planificación predomina el nivel medio con un 56.7%, para organización predomina el nivel medio con un 51.1%, para dirección predomina el nivel promedio con un 51.1% y para control predomina el nivel medio con un 51.1%. Nivel medio Un aumento del 63,3%.

Para el logro del primer objetivo específico, en la Tabla 12 se muestran los resultados correspondientes. La correlación entre las dimensiones de la etapa de preparación y las variables de gestión administrativa es $\rho=0.391^{**}$, $p=0.000$

($p < 0.05$), la cual es una correlación baja, lo cual es evidencia acorde con el primer objetivo de la investigación.

Para la realización del segundo objetivo específico, en la Tabla 12 se muestran los resultados correspondientes. La correlación obtenida entre la etapa dimensional de diagnóstico e identificación de procesos y las variables de gestión administrativa, el resultado es $\rho = 0.512^{**}$, $p = 0.000$ ($p < 0.05$), típicamente una correlación significativa, lo que evidencia que se cumple la segunda meta. Investigación.

Finalmente, para lograr el tercer objetivo específico, en la Tabla 12 se muestran los resultados correspondientes. La correlación obtenida entre las dimensiones de la etapa de mejora de procesos y las variables de gestión administrativa resultó en $\rho = 0.650^{**}$, $p = 0.000$ ($p < 0.05$), lo que suele ser una correlación significativa, evidencia acorde al tercer objetivo de la investigación. .

En referencia a las ambas variables, Tuesta (2021), determinándose las siguientes conclusiones: El diagnóstico ha conllevado a identificar que dentro del área de presupuesto existen limitaciones para la adecuada gestión administrativa que van desde la identificación de los colaboradores con el área, la planificación de sus actividades, su organización y el cumplimiento de sus objetivos meta. Asimismo, Saavedra (2021), concluyen, el desarrollo la prueba de correlación Rho Spearman cuyo resultado fue $\rho = 0.661$ determinó una relación positiva moderada entre la gestión por procesos y la gestión administrativa. Por otro lado, dada la significancia asintótica de $0.000 < 0.05$ identificada, se acepta la hipótesis de investigación que establece que la gestión de procesos se relaciona significativamente con la gestión administrativa según los usuarios de la provincia y ciudad de Casma. Según el proceso de la Municipalidad Provincial de Kasma, con base en las percepciones de los usuarios, el 40% de los encuestados lo consideró nivel medio, el 30% mantuvo el nivel bajo, el 18% enfatizó el nivel alto y el 12% lo consideró muy alto. Al mismo tiempo, el autor Alcca (2019) concluyó que la implementación del modelo de gestión de procesos desarrollado en este estudio puede aumentar la eficiencia administrativa en un 25%, desde el nivel del 55% hasta el 80%, reduciendo así el número de actividades y su

tiempo. El nivel de eficiencia administrativa de la Oficina de Investigación y Registro Académico es del 55%, clasificado cualitativamente como un nivel de eficiencia muy bajo debido a que no se han identificado procesos clave y por lo tanto no se encuentran implementados en su totalidad. Hay 24 procesos identificados y los procesos clave son: registro, informe de calificaciones, procesamiento de archivos, programación de cursos, tareas de clase y funciones de examen. El diagrama de flujo incluye: gestión de planificación, gestión de mejora continua y dirección estratégica. El rediseño del proceso redujo el tiempo de ejecución en un 50%, eliminando actividades innecesarias. A similar conclusión llegó Torres (2018), luego de que la actualización del Manual Organizacional y Funcional toma en cuenta procesos rediseñados que mejoran el cumplimiento de las funciones asignadas a las áreas y servidores de la Oficina de Investigación Académica y de Registro. Se determina que existe una correlación rho de Spearman altamente positiva y significativa entre la gestión administrativa y el control interno, alcanzando 0.879, con un nivel de confianza mayor al 95%, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se considera válida la hipótesis de investigación, y se confirmado por porcentajes descriptivos Evaluación de la gestión administrativa La proporción de evaluaciones de control interno calificadas en el nivel medio fue del 55,1% y la del nivel avanzado fue del 33,7%, la proporción de evaluaciones de control interno calificadas en el nivel medio fue del 51,7% y del 38,2%. El % fue calificado en el nivel avanzado. Asimismo, Aranda, Ordoñez & Peralta (2018), donde concluye Se desarrolló el diagnóstico del Minagri para implementar la gestión por procesos, advirtiéndose que se trata de una organización funcional, cuyos órganos de línea trabajan de manera independiente, incurriendo en duplicidad de funciones, siendo la coordinación ausente, y donde parte de su personal muestra resistencia para la adopción de nuevas formas de trabajo. De igual modo Ramos (2019), arribó la conclusión general Un modelo de gestión por procesos influye positivamente en la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico de un instituto de educación superior de acuerdo al estudio realizado. El modelo de gestión de procesos tiene un impacto positivo al acortar el tiempo promedio de ejecución de proyectos de desarrollo tecnológico en colegios y universidades de un promedio de 198,3 días a 149,2 días. En las instituciones de educación superior, el modelo de gestión por procesos incrementó la disponibilidad de información en proyectos de desarrollo tecnológico de un

promedio de 29.8% días a un promedio de 100%, concluyendo así que tiene un impacto positivo. Y por último, Machuca (2018), concluyes ha logrado determinar la relación que existe entre la Gestión Administrativa de los directivos y el Cumplimiento de la Calendarización Escolar en las instituciones educativas de Educación Básica Regular en la localidad de Huaytará, Huancavelica, esta decisión se sustenta en el valor del Coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,970$, por otro lado se ha obtenido un Coeficiente de determinación de $R^2 = 0,941$ que indica que la Gestión Administrativa de los directivos explica los niveles de Cumplimiento de la Calendarización Escolar en un 94,1% de los casos observados. .

Conclusiones

1. Ha sido determinada el vínculo entre la administración por procedimientos y la administración formal en la administración de la Universidad de Huancavelica, durante el 2022. La medición de la estadística de Spearman se encuentra entre 0,6 y 0,7, lo que se interpreta como prueba de que los datos gathering fueron efectivos para alcanzar el objetivo general del estudio.
2. Se ha identificado la relación entre la etapa de preparación y la administración del personal de la Universidad de Huancavelica, durante el 2022. El cálculo de la estadística que tiene como resultado la relación de Spearman con $p < 0,05$, que es la prueba para el acierto del primer objetivo específico.
3. Se ha determinado la correlación entre la etapa de diagnóstico e identificación de problemas y la administración del personal de la Universidad Nacional de Huancavelica – durante el 2022.
4. Se ha identificado la correlación entre la etapa de mejoras en los procesos y la administración de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2022. El cálculo de la estadística de Spearman cuyo valor es de $\rho = 0,650^*$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) se considera como prueba de correlación significantísima, que es la evidencia para el acoplamiento del tercer objetivo específico.

Recomendaciones

Finalizando la presente investigación, cumplo con presentar las siguientes recomendaciones:

A los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica:

1. Se aconseja a los empleados de la institución que emplean este punto de vista de administración por procedimientos como un ejemplo en la esfera de los presupuesto que posibilite determinar su operatividad y luego implementarlo de manera general en la universidades.
2. 2.En consideración a la vínculo entre las cifras, se aconseja al director general de la Universidad Nacional de Huancavelica, ejecutar acciones de instrucción sobre la administración por procedimientos orientados a aumentar la modernidad de la institución en esta región.
3. 3.Se aconseja a los empleados de la administración central de la Universidad de Huancavelica la transformación digital de la administración, con el fin de atender las peticiones de los usuarios y generar un valor agregado a la prestación y aumentar la capacidad de respuesta inmediata.
4. 4.Se aconseja a los empleados de la de la Universidad Nacional de Huancavelica que promuevan la divulgación de las labores de la administración universitario en su territorio, con el fin de que los usuarios puedan expresar sus pareceres acerca de la cosa que se ve en su ambiente.
5. 5.Se aconseja a los empleados de la Universidad de Huancavelica que observen la ejecución de los trabajos en busca de perfeccionar la disposición en base a los objetivos de la institución y a la estrategia del organismo.

Referencias bibliográficas

- Allcca (2019), tesis “Gestión por procesos para la mejora administrativa de la oficina de estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina”, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.
- Aranda, Ordoñez & Peralta (2018), tesis “La Gestión por Procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI”. Universidad del Pacífico, Lima.
- Arnoletto, E. y Díaz, A. (2009). Un aporte a la gestión pública. Buenos Aires: De Palma.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2022). Gestión por procesos para la administración pública. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2613247-gestion-por-procesos-para-la-administracion-publica>
- Bravo Carrasco, Juan (2009). Gestión de procesos con responsabilidad social. Chile. Editorial Evolución S.A.
- Bravo J. “Gestión de procesos Alineados con la estrategia”. Editorial Evolución. 4º Edición. 2011.
- Carrasco, J. (2011). La Gestión de Procesos, alineación con la estrategia. México: McGraw Hill.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación* (1º edición ed.). México: San Marcos.
- Caselles, J. “Gestión por procesos: Innovación y Mejora”. Universidad Lleida. 2003.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. (6.a ed.). Colombia: Mc. Graw Hill.

Colorado, F. (2009). El ciclo PHVA de Deming y el proceso administrativo de Fayol. Academia.

Congreso de la República del Perú (2015). Lineamientos y metodología para implementar la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el Perú. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F613CCE9AD7981E8052580810072782B/\\$FILE/martimal.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F613CCE9AD7981E8052580810072782B/$FILE/martimal.pdf)

Córdova, M. (2013). Estadística Descriptiva e Inferencial. Perú. Editorial Moshera.

Faginon (2022), tesis “Habilidades directivas y su incidencia en la gestión administrativa del director Distrital 09D03 de Educación en la Zona 8 – Ecuador 2020”, Universidad Estatal de Milagro UNEMI, Ecuador.

Fernández, M. (2013). El control, fundamento de la gestión por procesos. Madrid: ESIC.

Guallan (2022), tesis “Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba”, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Gilli, Juan José (2007). Diseño Organizativo: estructura y procesos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Hampton, D. (1998). Administración. México: McGraw Hill.

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista L. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista L. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

- Koontz, H. & Weirhrich, H. (2004). *Administración: Una visión global*. (12.a ed.). México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Lujan García. (2007). *Procedimiento general para diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos*. Cuba.
- Machuca (2018), tesis “*Relación entre la Gestión Administrativa de los Directivos y el cumplimiento de la calendarización escolar en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en la localidad de Huaytará – Huancavelica*”, Universidad Nacional de Huancavelica.
- Mallar, M. (Enero de 2010). *La gestión por procesos un enfoque de gestión*. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004
- Medina, J. (2013). *Mejora de la gestión pública en el Perú*. Perú.
- Oliva, F & Vera, R. “*Diseño del mapa de procesos*”. Universidad de Valparaíso. 2011.
- Paredes (2020), tesis “*Gestión administrativa y calidad de servicios que brindan las instituciones de educación superior públicas*”, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2004). *Gestión por Procesos, Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la Gestión de la Organización*. Madrid: Asociación Española para la Calidad, ESIC Editorial.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Tercera edición actualizada y ampliada. Madrid: Asociación Española para la Calidad, ESIC Editorial.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Quinta edición. Madrid: ESIC.

Portero, M. (s/f). Gestión por procesos: herramienta para la mejora de centros educativos.

Presidencia de Consejo de Ministros (PCM, 2021). Implementación de la gestión por procesos en la administración pública. [https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2065136-
implementacion-de-la-gestion-por-procesos-en-la-administracion-publica](https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2065136-implementacion-de-la-gestion-por-procesos-en-la-administracion-publica)

Presidencia de Consejo de Ministros (PCM, 2015). Documento orientador: Metodología de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM.

Ramos (2019), tesis “*Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos y su influencia en la Gestión de Proyectos de Desarrollo Tecnológico de un Instituto de Educación Superior*”, Universidad Nacional de Huancavelica.

Reyes, C. y Montserrat, L. (2007). El Proceso Administrativo. Recuperado de http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm (Consulta: 8 de junio del 2016)

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Editorial Pearson. 42.

Saavedra (2021), tesis “Gestión por procesos y la gestión administrativa según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Casma, 2021”, Universidad César Vallejo, Lima.

Salazar et al (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Gestión I+D*, 5(1), 84-102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468013>

Sánchez, H. (1984). Metodología y Diseños de Investigación Científica. Lima. Editorial San Marcos.

Sánchez, H. (2011). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima. Universitaria.

Sánchez, H. Reyes, C. (2015) Metodología y Diseños en la Investigación Científica. (5ª ed.). Perú: Bussines Support Aneth S.R.L.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP PCM). (2014). Documento Orientador. Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública. Lima: PCM.

Secretaria de Gestión Pública. 2014. Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004- 2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Lima.

Stoner, L. (2008). Administración. (6.a ed.). México Prentice Hall.

Tamayo M. (1994). El proceso de la Investigación Científica. Ed. Limusa. Balderas 95. México. D.F.

Tobón T. (2013). Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. (4ºed.) Bogotá. Colombia. Ecoe Ediciones.

Torres (2018), tesis “*La Gestión Administrativa y el Control Interno en el área administrativa del SENASA 2017*”, Universidad César Vallejo Lima – Perú.

Torres et al (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas.

<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/articulo/view/600>

Tuesta (2021), tesis “Gestión por procesos para mejorar la gestión administrativa del área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2021”, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú,

Universidad ESAN. (2011). Estudio de madurez de las empresas peruanas en la gestión por procesos: BPM 2011. 2011.

Vignolo, C. (2014). Gestión pública en la era de la gestión modernización para la post-modernidad. Chile.

Velasco, P. (2004). Gestión por Procesos. Madrid España: Editorial ESIC.

Zaratiegui, J. (1999). “La Gestión de procesos: Su papel e importancia en la empresa”. 1999.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: “LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA – AÑO 2022”

Responsables: Bach. Víctor Danny BARRETO DE LA CRUZ

Bach. Jan Carlos CHUQUILLANQUI CASTRO

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología y Diseño	Población y Muestra
<u>Problema General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Hipótesis General</u>					
¿De qué manera la gestión por procesos se relaciona con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022?	Determinar la relación de la gestión por procesos y la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.	La gestión por procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.	<u>Variable 01</u>	Etapa Preparatoria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilización en la entidad ✓ Capacitación ✓ Elaboración del Plan de Trabajo ✓ Diagnóstico de la entidad 	<u>Tipo de Investigación</u>	<u>Población</u> Está integrado por 118 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica
			Gestión por Procesos	Etapa de Diagnóstico e Identificación de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripción de los Procesos actuales ✓ Mapeo de los procesos ✓ Análisis de los procesos ✓ Identificación de bienes y servicios ✓ Propósito de la entidad 	Es el tipo de investigación Aplicada	
				Etapa de Mejora de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de los procesos ✓ Identificación de bienes y servicios ✓ Propósito de la entidad 		<u>Muestra</u> Se tomó como muestra la cantidad de 90 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica
<u>Problemas Específicos</u>	<u>Objetivos Específicos</u>	<u>Hipótesis Específicas</u>				<u>Nivel de Investigación</u>	
✓ ¿De qué manera la etapa preparatoria se relaciona con la gestión administrativa en el personal administrativo	✓ Determinar la relación de la etapa preparatoria y la gestión administrativa en el personal administrativo	✓ La etapa preparatoria se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal	<u>Variable 02</u>	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Institucionalización de los procesos ✓ Documentos de los procesos ✓ Mejoramiento de los procesos 	Correlacional	
				Organización			
				Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento de los procesos 	<u>Diseño de Investigación</u>	

de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022?	de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.	de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.	Control	✓ Medición, análisis y evaluación de procesos	Es No Experimental Transeccional Correlacional	<u>Muestreo</u> Probabilístico
✓¿De qué manera la etapa de diagnóstico e identificación de procesos se relaciona con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022?	✓ Determinar la relación de la etapa de diagnóstico e identificación de procesos y la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.	✓ La etapa de diagnóstico e identificación de procesos se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓Políticas ✓Actividades ✓Planes ✓Estrategias ✓Diseño de Puestos ✓Estructura Organizacional ✓Análisis de Puestos ✓Liderazgo ✓Trabajo en Equipo ✓Comunicación ✓Relaciones Interpersonales 		
✓¿De qué manera la etapa de mejora de procesos se relaciona con la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022?	✓ Determinar la relación de la etapa de mejora de procesos y la gestión administrativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.	✓ La Etapa de Mejora de Procesos se relaciona de forma significativa con la Gestión Administrativa en la Contraloría General de la República, Sede Central Lima – Año 2019.		<ul style="list-style-type: none"> ✓Verificación ✓Supervisión ✓Corrección ✓Comparación 		

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

Cuestionario de Investigación

Estimado trabajador de la Universidad Nacional de Huancavelica, el presente cuestionario es parte de la investigación “Gestión por procesos y gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- **Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.**

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

VARIABLE 01: Gestión por Procesos

DIMENSIÓN: Etapa Preparatoria

Proposición	Valoración				
1. ¿Sabe Ud., si en el marco de la Modernización de la Gestión Pública, se realizan las sensibilizaciones en la gestión de procesos, para mejorar los procesos de atención en las unidades administrativas de la universidad?	1	2	3	4	5
2. ¿Tienen ustedes capacitaciones en temas de gestión de procesos, como una actividad de la modernización de la gestión pública en la universidad?	1	2	3	4	5
3. ¿Conoce o sabe Ud., si cumplen con la ejecución del plan de trabajo de trabajo en relación a la gestión por procesos?	1	2	3	4	5
4. ¿Sabe Ud., si en la universidad se realizan los diagnósticos institucionales, que sirven para saber si cumplimos con los objetivos institucionales o que sirven para mejorar los procesos en la atención al usuario?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Etapa de Diagnóstico e Identificación de Procesos

Proposición	Valoración				
5. ¿Participa Ud., en las actividades de los procesos que se aplican para mejorar la gestión institucional?	1	2	3	4	5
6. ¿Elabora Ud., en conjunto con los responsables de la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto el mapeo de los procesos de actividades que realizan en sus diferentes unidades de trabajo?	1	2	3	4	5
7. ¿Cuándo realizan sus actividades en sus unidades de trabajo Ud., realiza el análisis de esas actividades, aplicando procesos y procedimientos de acuerdo a la normativa?	1	2	3	4	5
8. ¿Revisa Ud., dentro de su oficina de trabajo, los bienes y servicios, con que cuenta su oficina, en base a documentos sustentarios?	1	2	3	4	5
9. ¿Aplican ustedes en su política de trabajo de la Universidad Nacional de Huancavelica, el propósito fundamental de la institución universitaria?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Etapa de Mejora de Procesos

Proposición	Valoración				
10. ¿Todas las mejoras que se aplican en las diferentes actividades de la Universidad Nacional de Huancavelica, saben Ud., si las consideran como una política o lo institucionalizan todos esos procesos de mejora?	1	2	3	4	5

11. ¿Todos los procedimientos de todas las actividades que realizan, se tienen en consideración sus antecedentes (sustento), para poder ser determinado como un proceso adecuado y formal?	1	2	3	4	5
12. ¿Dentro de cada actividad que realizan en su centro de labores, el personal busca mejorar esas actividades, mediante procesos y las hacen conocer inmediatamente a su jefe inmediato superior?	1	2	3	4	5
13. ¿Sabe Ud., si los especialistas en mejora de procesos (planificación), miden, analizan y evalúan cada uno esos procesos, para la mejora de la gestión?	1	2	3	4	5

VARIABLE 02: Gestión Administrativa

DIMENSIÓN: Planificación

Proposición	Valoración				
1. ¿Sabe Ud., que las políticas que adoptan los funcionarios de la Universidad Nacional de Huancavelica son en beneficio de la institución?	1	2	3	4	5
2. ¿Las estrategias que se aplican en las diferentes actividades que realiza Ud., lo hace en base a los planes institucionales?	1	2	3	4	5
3. ¿Sabe Ud., si los planes operativos se realizan en función al PEI de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
4. ¿Los objetivos plasmados en el PEI de la Universidad Nacional de Huancavelica, se cumplen al final de la gestión?	1	2	3	4	5
5. ¿Cree Ud., que la visión institucional, es conocida y aplicada por los demás trabajadores de la entidad?	1	2	3	4	5
6. ¿Para Ud., la misión que plantea el PEI de la entidad, mejora las actividades y acciones de los trabajadores de la institución?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Organización

Proposición	Valoración				
7. ¿Para Ud., los puestos o áreas de trabajo en la universidad, están de acuerdo a los perfiles profesionales que se requieren?	1	2	3	4	5
8. ¿Cree Ud., que la distribución de los puestos de trabajo, lo realizan de acuerdo a la estructura organizacional que se plantea en el ROF institucional?	1	2	3	4	5
9. ¿Para determinar la descripción del puesto, cree Ud., que primero se tiene que realizar un análisis de puesto de acuerdo a las necesidades institucionales?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Dirección

Proposición	Valoración				
10. ¿Existe liderazgo por parte de los directivos y funcionarios de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
11. ¿Para lograr los objetivos estratégicos, en la Universidad Nacional de Huancavelica, será necesario trabajar en equipo, por parte del personal administrativo?	1	2	3	4	5
12. ¿La comunicación que existe entre el personal que labora en la universidad, es beneficioso para mejorar la atención al usuario?	1	2	3	4	5
13. ¿Cree Ud., que las relaciones interpersonales que existen entre los directivos y el personal administrativo, hacen que se pueda cumplir con los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Control

Proposición	Valoración				
14. ¿Sabe Ud., si el Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Huancavelica, cumple con verificar las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas?	1	2	3	4	5

15. ¿Sabe Ud., si los directivos y funcionarios de la entidad universitaria, realizan la supervisión de las diferentes actividades, para el logro de los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
16. ¿El Órgano de Control Institucional como oficina de control, cree Ud., que busca comunicar y establecer las correcciones de las actividades que realizan el personal administrativo de la entidad?	1	2	3	4	5
17. ¿Cree Ud., que los directivos de la Universidad Nacional de Huancavelica, comparan las mejoras en las actividades y funciones, en los funcionarios y en el personal administrativo?	1	2	3	4	5

¡¡Muchas Gracias!!

Anexo 3: Base de datos: Variables gestión por procesos y la gestión administrativa

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
1	1	1	1	3	1	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3
2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	2	3	1	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	4	3	3	3	2	4	3	4	5	3	3	2	2	1
4	3	1	3	3	1	4	2	3	1	1	1	2	3	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2	1
5	3	1	2	3	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
6	2	2	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
7	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2
8	3	1	3	4	3	1	5	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	2	4	2	4	5	5	5	3	3	3	3
9	2	2	3	1	4	3	5	5	3	3	3	5	3	5	5	5	4	3	4	3	3	5	3	5	5	3	3	3	2	3
10	3	3	3	2	5	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	5	3	5	3	3	2	3	2	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
12	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
13	2	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	5
14	3	1	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4
15	2	2	1	1	4	2	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	1	1	5	2	5	3	3	1	2	1	2
16	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	5
17	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
18	3	2	3	3	3	1	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3
19	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	4	4	2	4	4	1	2	2	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3
20	2	2	2	1	1	1	4	4	4	2	3	2	2	2	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	2	2	3	2	2	2
21	2	3	3	2	1	3	3	5	3	3	5	3	1	3	3	2	2	2	2	1	1	5	2	5	3	4	1	2	2	2
22	3	3	2	2	5	5	4	5	5	2	5	5	4	3	5	5	4	2	3	1	1	5	2	5	3	4	1	4	2	1
23	2	4	4	2	2	1	5	5	5	4	2	4	3	3	5	5	3	3	3	2	3	5	3	5	2	3	3	3	3	2
24	2	2	3	2	5	1	5	5	5	1	5	5	3	3	5	4	4	4	5	2	2	5	3	5	5	5	2	3	3	3

25	2	1	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	2	3	3	2		
26	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3			
27	3	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4		
28	1	1	2	1	2	1	4	4	4	2	4	4	1	3	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	3	3	2	3	3	4	
29	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	4	2	3	2	3		
30	2	1	2	3	4	3	4	5	4	2	3	4	5	4	5	4	4	5	4	2	2	3	4	4	5	4	4	3	4	4	
31	3	1	2	1	1	1	2	4	2	1	1	3	1	3	4	4	3	3	3	2	2	5	3	3	3	3	1	3	2	1	
32	4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	5	4	5	3	3	2	2	3	3	
33	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	4	
34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
35	1	1	1	3	1	1	3	1	5	1	5	3	1	3	3	3	5	1	3	3	3	5	3	5	3	3	2	3	4	3	
36	3	1	4	4	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	5	3	2	2	2	3	
37	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	
38	3	4	2	4	3	5	3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	
39	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	1	4	4	2	3	3	3	3	4	4	5	3	3	1	4	3	3	
40	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	
41	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
42	3	2	3	3	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	3	5	3	3	4	5	3	5	4	3	3	3	3	3	
43	2	2	2	2	1	2	3	4	3	2	4	3	1	2	3	4	3	3	3	2	2	5	5	5	4	5	4	4	1	2	
44	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4
45	2	3	2	3	3	2	4	4	4	1	3	4	2	3	4	3	4	2	2	1	2	4	3	4	4	4	4	3	4	2	
46	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	
47	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	
48	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	
49	2	1	2	2	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	
50	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
51	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4

52	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	
53	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
54	2	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	
55	3	2	4	1	4	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	4	3	3	5	3	5	2	5	3	3	4	3	3	3	
56	2	3	2	3	2	3	4	2	3	2	3	3	1	2	3	2	4	1	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	1	
57	2	3	2	3	2	3	1	2	1	1	2	1	3	2	3	2	4	2	1	2	3	2	2	3	2	4	1	2	3	1	
58	2	2	3	1	1	3	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	1	
59	2	1	2	3	5	1	2	5	2	3	1	3	4	1	3	1	2	1	2	2	1	5	3	5	5	5	5	2	2	2	2
60	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	
61	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	
62	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4		
63	3	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	2	
64	2	1	2	2	3	1	5	5	5	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	
65	3	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	
66	4	3	2	4	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	
67	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	
68	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
69	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	5	2	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3
70	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	1	4	5	3	4	5	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	
71	2	1	3	4	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	
72	3	2	3	3	2	2	3	1	3	3	1	3	2	3	3	4	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	1	3	2	
73	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	2	4	5	4	2	3	3	4	2	4	3	4	2	1	
74	2	1	3	2	2	3	4	2	1	3	2	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	
75	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	
76	2	2	1	3	2	2	2	4	1	2	2	4	2	4	3	3	2	2	4	2	2	2	1	4	4	3	2	2	2	2	
77	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	
78	3	3	4	4	2	2	4	5	5	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	

79	3	3	4	3	3	2	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	2	3	3	4	5	4	5	3	3	5	4
80	2	3	4	2	3	2	4	2	3	3	3	2	3	4	3	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	3	4	3	5	4
81	3	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	4	4	3	5	3	4	4	3
82	3	2	4	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	5	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4
83	2	1	1	2	2	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	2	3
84	2	1	3	4	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	4	5	4	2	3	3	4	2	4	3	4	2	1
85	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4
86	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	
87	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3
88	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4
89	2	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	5	3	4	3	1	3	4	3	3	3	4	4
90	3	3	1	2	2	2	1	4	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	3	2

UNIDAD DE PROMOCIÓN, DIFUSIÓN Y REPOSITORIO



CERTIFICADO DE SIMILITUD

Por medio del presente y de acuerdo al siguiente detalle:

- Trabajo de investigación, titulado:
"GESTIÓN POR PROCESOS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA - AÑO 2022"
- Presentado por:
BARRETO DE LA CRUZ, Victor Danny
CHUQUILLANQUI CASTRO, Jan Carlos
- Docente asesor:
Mg. HUARAC QUISPE, Yohnny
- Para obtener:
El Título Profesional de: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

La Unidad de Promoción, Difusión y Repositorio, **certifica que es un trabajo de investigación original** y que no ha sido presentado ni publicado en revistas científicas nacionales e internacionales, ni en sitio o portal electrónico.

Por tanto, en cumplimiento del Art.4° del Reglamento del Software Anti plagio de la Universidad Nacional de Huancavelica, se dictamina que el trabajo de investigación fue analizado por el software anti plagio TURNITIN (realizado por el docente Asesor), se expide el presente.

ORIGINALIDAD	SIMILITUD
76.0 %	24.0 %

El Certificado se expide el 19 de setiembre del año 2023.

N° 357-2023



Mg. YOVANA QUISPE PAYTAN
UNIDAD DE PROMOCIÓN, DIFUSIÓN Y REPOSITORIO