

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**GESTIÓN POR PROCESOS EN LA SEDE
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS 2021.**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

GERSON PEDRAZA VARGAS

Andahuaylas, Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**GESTIÓN POR PROCESOS EN LA SEDE
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS 2021**

GERSON PEDRAZA VARGAS

Asesor:

Dr. Joaquin Machaca Rejas

Andahuaylas, Perú

2022



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANEXO 23

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la SEDE ACADÉMICA 1 del Local Académico de COOCYAHUACHO, de la Universidad Nacional José María Arguedas, ubicado en el distrito de San Jerónimo de la provincia de Andahuaylas, siendo las 18:20 horas del día VEINTE de MAYO del año 2022, se reunieron el (a) Dr. FELIPE RAFAEL VALLE DÍAZ, Mgt. RAQUEL ÁLVAREZ SIGUAYRO y CPCC. GODOFREDO EDUARDO CAMPOS PELÁEZ, en condición de integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: **GESTIÓN POR PROCESOS EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS 2021**, cuyo autor es el Bachiller en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, GERSON PEDRAZA VARGAS y Asesor Mgt. JOAQUÍN MACHACA REJAS, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: **APROBAR** por **UNANIMIDAD**, al Bachiller en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; GERSON PEDRAZA VARGAS, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
17	DIECISIETE	MUY BUENO

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

.....
(Dr. FELIPE RAFAEL VALLE DÍAZ)
Presidente del Jurado Dictaminador

.....
(Mgt. RAQUEL ÁLVAREZ SIGUAYRO)
Secretario del Jurado Dictaminador

.....
(CPCC. GODOFREDO EDUARDO CAMPOS PELÁEZ)
Vocal del Jurado Dictaminador

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre presente en mi vida, a mi querido padre y madre líderes y constantes luchadores que siempre estuvieron en los momentos más difíciles y formaron parte de mi desarrollo profesional, a mis 3 hermanos eternos amigos fieles con los que compartí muchos momentos de dolor y alegría, a mi querida esposa amiga, confidente fiel y compañera de vida que siempre estuvo a mi lado y demás amigos y familiares por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida, por darme la fortaleza en el día a día, por su gran amor, misericordia y por la bendición de hacer posible este logro muy valioso para mí.

A mis padres y hermanas por su inmenso amor y apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, por ser mi ejemplo de perseverancia y superación.

Al Dr. Joaquin Machaca Rejas asesor del presente trabajo de investigación; quien con su experiencia y conocimientos adquiridos me encaminó para hacer posible el desarrollo de la investigación brindándome en todo momento su apoyo.

A los miembros del jurado evaluador Dr. Felipe Rafael Valle Díaz, Mag. Raquel Álvarez Siguayro y CPC. Godofredo Eduardo Campos Peláez, por haberme guiado con cada una de las observaciones y sugerencias realizadas, durante la elaboración de este trabajo de investigación.

A la Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas; por aceptarme en sus aulas a fin de conllevar a que sea una profesional competente, del mismo modo mi sincero agradecimiento a los docentes que fueron nutriendo y enriqueciendo mis conocimientos.

PRESENTACIÓN

En el marco del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, se ha realizado la investigación denominada: Gestión por procesos en la Sede Administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2021. La misma que surge a partir de que los servicios que ofrece la Universidad Nacional José María Arguedas a través de sus diferentes áreas o dependencias, debido a la coyuntura actual se desarrollan de manera virtual con procesos digitales lo que conlleva a una escasa frecuencia en la atención, del mismo modo las personas encargadas en cada una de las áreas de la sede administrativa de la UNAJMA, no hacen bien su trabajo debido a que no cumplen a cabalidad con las funciones que les compete, por ello se genera la demora en los trámites realizados, y en efecto se presentan las deficiencias en la gestión de procesos, de manera similar los documentos no se registran y derivan de la mejor manera porque no se conoce con exactitud la entrega de documentación, o el destino de ésta, si bien es cierto las diferentes oficinas no registran los documentos que ingresan a través de la plataforma virtual de la UNAJMA y debido a ello no se cuenta con una base de datos efectiva de toda la información generada en las áreas por lo que la información no se encuentra al menos guardada en archivo alguno que puede ser susceptible de ser dañada (por el tiempo o intencional) lo que ocasionaría una pérdida irreparable de información para la Universidad Nacional José María Arguedas. En consecuencia, a dicha realidad problemática se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cómo es la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021? Y en respuesta a ello se establece como objetivo general describir la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021. Para ello se desarrolló un cuestionario tomando como referencia la escala tipo Likert, contemplando en el mismo 17 preguntas, el que fue validado por tres expertos conocedores del tema, asimismo, se constató la fiabilidad del instrumento con el resultado según el estadígrafo alfa de Cronbach, y con esa confianza se procedió a aplicar el cuestionario a 139 trabajadores administrativos de la UNAJMA, a fin de realizar el análisis a nivel descriptivo se utilizó el programa estadístico SPSS V27, determinando finalmente que la gestión por procesos se encuentra en un rango de regular.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3. Delimitación del problema	17
1.3.1. Delimitación espacial	17
1.3.2. Delimitación temporal.....	17
1.3.3. Delimitación teórica.....	18
1.4. Justificación	18
1.4.1. Justificación teórica – científica.....	18
1.4.2. Justificación metodológica	18
1.5. Objetivos.....	19
1.5.1. Objetivo general	19
1.5.2. Objetivos específicos	19
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales	23
2.2. Marco teórico	26
2.2.1. Gestión.....	26
2.2.2. Procesos	26
2.2.3. Gestión por procesos	27
2.3. Marco conceptual	33
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1. Hipótesis	35
3.2. Variables.....	35

3.3. Operacionalización de variables.....	36
3.4.1. Enfoque de la investigación	37
3.4.2. Método de la investigación.....	37
3.4.3. Tipo de investigación	37
3.4.4. Nivel de investigación	38
3.4.5. Diseño de investigación	38
3.5. Población y muestra	39
3.5.1. Población.....	39
3.5.2. Muestra.....	40
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
3.6.1. Técnica.....	40
3.6.2. Instrumento	40
3.6.3. Métodos de análisis de datos.....	41
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	43
4.1. Resultados de la investigación	43
4.1.1. Análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	43
4.1.2. Análisis descriptivo de la investigación.....	44
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	51
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de estudio	39
Tabla 2: Coeficiente de alfa de Cronbach	41
Tabla 3: Estadística de fiabilidad del instrumento para la gestión por procesos	43
Tabla 4: Género de trabajadores administrativos - UNAJMA.....	44
Tabla 5: Edad de trabajadores administrativos - UNAJMA	45
Tabla 6: Antigüedad en el trabajo.....	46
Tabla 7: Gestión por procesos.....	47
Tabla 8: Procesos operativos	48
Tabla 9: Procesos de soporte.....	49
Tabla 10: Procesos estratégicos	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones de gestión por procesos	32
Figura 2: Género de trabajadores administrativos – UNAJMA.....	44
Figura 3: Edad de trabajadores administrativos – UNAJMA	45
Figura 4: Antigüedad en el trabajo.....	46
Figura 5: Gestión por procesos	47
Figura 6: Procesos operativos	48
Figura 7: Procesos de soporte.....	49
Figura 8: Procesos estratégicos	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia de la investigación	64
Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables.....	66
Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos	67
Anexo 04: Instrumento de recojo de datos	69
Anexo 05: Ficha de validación por criterio de jueces o experto	71
Anexo 06: Permiso para la aplicación de instrumento.....	74
Anexo 07: Organigrama UNAJMA.....	76
Anexo 08: Base de datos de aplicación de instrumento.....	77

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado: Gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021, tuvo como propósito describir la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021.

Dicho estudio se desarrolló en base a hechos correspondientes al año 2021, siendo la metodología de investigación el método deductivo, de un enfoque cuantitativo y del tipo de investigación básica, del nivel descriptivo con un diseño no experimental, transversal descriptivo.

En cuanto a la población, estuvo conformada por 139 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, del mismo que se consignó como muestra de tipo no probabilística por conveniencia contemplando a 139 trabajadores administrativos de laUNAJMA, en cuanto a la técnica utilizada fue la encuesta con su respectivo instrumento de recolección de datos el cuestionario, el mismo que fue validado por tres expertos conocedores del tema, asimismo, se comprobó la fiabilidad del instrumento mediante el estadígrafo alfa de Cronbach, el mismo que presentó como resultado 0,850, encontrándose este valor en la escala mayor que 0,8 lo que indica que el instrumento es bueno para su aplicación.

Para el procesamiento de datos obtenidos, se utilizó el programa estadístico SPSS V27, para el efecto los resultados obtenidos fueron organizados en tablas y gráficos, y con ello se trató de cumplir con los objetivos establecidos en el trabajo de investigación.

Palabras claves: Gestión por procesos, procesos operativos, de soporte y estratégicos.

ABSTRACT

The present research work called: Management by processes in the administrative headquarters of the José María Arguedas National University, Andahuaylas 2021, had the purpose of describing the management by processes in the administrative headquarters of the José María Arguedas National University, Andahuaylas 2021.

Said study was developed based on facts corresponding to the year 2021, the research methodology being the deductive method, with a quantitative approach and the type of basic research, at the descriptive level with a non-experimental, cross-sectional descriptive design.

Regarding the population, it was made up of 139 administrative workers from the José María Arguedas National University, of which it was recorded as a non-probabilistic sample for convenience, contemplating 139 administrative workers from the UNAJMA, in terms of the technique used was the survey with its respective data collection instrument, the questionnaire, the same that was validated by three experts familiar with the subject, likewise, the reliability of the instrument was verified by means of Cronbach's alpha statistician, the same one that presented as a result 0.850, finding this value in the scale greater than 0.8 indicating that the instrument is good for its application.

For the processing of data obtained, the statistical program SPSS V27 was used, for this purpose the results obtained were organized in tables and graphs, and with this it was tried to meet the objectives established in the research work.

Keywords: Process management, operational, support and strategic processes.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones e instituciones actualmente, indistintamente del rubro en el cual están inmersas, están tratando de insertar los componentes tecnológicos adecuados para que sus procesos de gestión sean más eficientes. De este modo es que están logrando generar mayor competitividad, porque está demostrado que para competir en la actualidad necesariamente tienes que concatenar la tecnología de diversas formas en los procesos y procedimientos de gestión empresarial de tal forma que el cliente, sienta que se le está brindando el mejor servicio posible. En virtud a lo señalado surge el desarrollo de este estudio titulado: Gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021, en el que se abordan cinco capítulos estructurados de la siguiente manera:

El cuanto al capítulo I, contempla el problema de investigación, el desarrollo del planteamiento del problema, formulación del problema tanto general y específicos, luego se incluye la delimitación y justificación. Además, contiene el objetivo general y específicos de la investigación.

En tanto el capítulo II, comprende la fundamentación teórica de la investigación para darle consistencia al trabajo de investigación, se esbozó los antecedentes que sirven de guía al investigador, el marco teórico donde se ha descrito la teoría que fundamenta la investigación y por último el marco conceptual de los términos relevantes en la investigación definida y enmarcada en la misma.

Respecto al capítulo III, se desarrolló la metodología de la investigación que a su vez expone la hipótesis, variables, operacionalización de la variable, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y análisis de los mismos.

Finalmente, el capítulo IV, concierne a la discusión en base a los resultados obtenidos de la investigación frente a estudios anteriores y bases teóricas, relacionados al tema abordado en la tesis. Por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó posterior al procesamiento y análisis de los resultados de la investigación; además se incluyen las referencias bibliográficas a las que se recurrió y los anexos respectivos que respaldan y apoyan la consistencia del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad la actividad realizada dentro de grandes empresas, entidades es bajo la optimización de los procesos y la utilización de sistemas permite la eficiencia en las actividades diarias bajo el reparto de tareas y seguimiento continuo de todo un procedimiento (Galan, 2011).

Las organizaciones e instituciones actualmente, indistintamente del rubro en el cual están inmersas, están tratando de insertar los componentes tecnológicos adecuados para que sus procesos de gestión sean más eficientes. De este modo es que están logrando generar mayor competitividad, porque está demostrado que para competir en la actualidad necesariamente tienes que concatenar la tecnología de diversas formas en los procesos y procedimientos de gestión empresarial de tal forma que el cliente, sienta que se le está brindando el mejor servicio posible. Para ello existen una diversidad de mecanismos, dentro de los cuales se aplica el muy conocido sistema de información, el cual a través de ciertos factores genera mayor eficacia y eficiencia de tal forma que el cliente nota el servicio.

La gestión actualmente se encuentra en una fase de transición y evolución. Las organizaciones modernas han de organizarse de tal forma que puedan experimentar, soportar y salir airoas de los constantes cambios (Calero, 2015).

El estudio tiene una dirección basada en el análisis de la gestión por procesos en las áreas de actividad de una institución de educación superior ya que los procesos clave constituyen la razón de ser de la organización y en la interacción de la gestión del flujo de expedientes, debido a que el principal motivo de la gestión administrativa es agilizar los trámites de la documentación, convirtiéndose en una herramienta de gestión que colabora brindando el debido apoyo técnico y estratégico en las actividades cotidianas de atención. El personal directivo de la institución de educación superior en una entrevista muestra están preocupados porque perciben que no se ha logrado dar la evolución debida con respecto a la implementación del sistema de trámite documentario que pueda generar mayor satisfacción en los usuarios. Aún se persisten los inconvenientes

en la gestión del sistema de información de trámite documentario, debido en algunos casos por la alta rotación de los usuarios internos y por ser resistentes al cambio, así como diversas quejas que se proyectan en el libro de reclamaciones. Además, por tratarse de una institución pública en el sector educación dentro de sus facultades se encuentra la calidad de atención basada en ser oportuna y rápida, de manera que los usuarios perciban el buen servicio y para ello es necesario medir con técnicas certeras su satisfacción

Merlin, (2014). La Universidad Nacional José María Arguedas a través de sus diferentes oficinas, otorga diversos servicios a la comunidad universitaria, los cuales no llegan de manera adecuada al alumnado en los servicios que brinda, puesto sus procesos se desarrollan de forma manual, con procesos tediosos de compleja administración y control.

Los servicios que ofrece la Universidad Nacional José María Arguedas a través de sus diferentes áreas o dependencias, debido a la coyuntura actual se desarrollan de manera virtual con procesos digitales lo que conlleva a un escasa frecuencia en la atención, del mismo modo las personas encargadas en cada una de las áreas de la sede administrativa de la UNAJMA, no hacen bien su trabajo debido a que no cumplen a cabalidad con las funciones que les compete, por ello se genera la demora en los trámites realizados, y en efecto se presentan las deficiencias en la gestión de procesos.

Los documentos no se registran y derivan de la mejor manera porque no se conoce con exactitud la entrega de documentación, o el destino de está, si bien es cierto las diferentes oficinas no registran los documentos que ingresan a través de la plataforma virtual de la UNAJMA y debido a ello no se cuenta con una base de datos efectiva de toda la información generada en las áreas por lo que la información no se encuentra al menos guardada en archivo alguno que puede ser susceptible de ser dañada (por el tiempo o intencional) lo que ocasionaría una pérdida irreparable de información para la Universidad Nacional José María Arguedas.

Es por ello que surge la idea de realizar el presente trabajo de investigación que se enfoca en el conocimiento y descripción de la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cómo es la gestión por procesos en su dimensión procesos operativos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?
- b. ¿Cómo es la gestión por procesos en su dimensión procesos de soporte en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?
- c. ¿Cómo es la gestión por procesos en su dimensión procesos estratégicos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?

1.3. Delimitación del problema

1.3.1. Delimitación espacial

La presente investigación se realizará en la Universidad Nacional José María Arguedas, que se encuentra ubicado en Jr. Juan Francisco Ramos N° 380 Andahuaylas – Apurímac.

Departamento : Apurímac

Provincia : Andahuaylas.

Distrito : Andahuaylas

Unidad de análisis : Sede Administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

1.3.2. Delimitación temporal

En la investigación denominada gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021, se tomó como referencia al año 2021, comprendidos desde el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2021

1.3.3. Delimitación teórica

El presente trabajo de investigación desarrolló conceptos, teorías, principios, etc. Respecto a la variable única de estudio:

Variable única: Gestión por procesos

Dimensiones:

- Procesos operativos
- Procesos de soporte
- Procesos estratégicos

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica – científica

El presente proyecto de investigación será de utilidad para futuras investigaciones que contengan temas similares y/o parecidos, la que permitirá profundizar nuevos conocimientos. Es por ello que el presente trabajo de investigación será factible; para lo cual, los resultados se analizarán de manera profunda y con la veracidad que le compete.

Del mismo modo será útil como referencia bibliográfica para otros estudios dentro de la misma línea de investigación de la presente, dentro del repositorio institucional de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas.

1.4.2. Justificación metodológica

La metodología empleada servirá como orientación en el desarrollo y tratamiento de otros estudios y problemas de investigación que tuvieron similitud con el enfoque, tipo, diseño y nivel del presente estudio, de la misma forma sirvió como respaldo metodológico para el sustento de la fiabilidad y validez respecto a la técnica y el instrumento para medir el nivel de la gestión operativa, los cuales vienen a ser la encuesta y el cuestionario respectivamente los mismos utilizados en esta presente investigación para la recolección de datos e información.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Describir la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021.

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Describir la gestión por procesos en su dimensión procesos operativos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.
- b. Describir la gestión por procesos en su dimensión procesos de soporte en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.
- c. Describir el nivel de la gestión por procesos en su dimensión procesos estratégicos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

Muñoz (2018) en el estudio: *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*, de la Universidad Andina Simón Bolívar, en el país de Ecuador Tuvo como objetivo diseñar un Sistema de gestión por procesos para la compañía de servicios de ingeniería y construcción orientada a la industria CDM S.A. para mejorar su desempeño empresarial y ejecución de proyectos.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Para dar respuesta a la pregunta de investigación se efectuó un estudio de campo, y, de acuerdo con los instrumentos de investigación aplicados, se pudo comprobar que la entidad ha experimentado un crecimiento importante desde sus inicios, pero que, en este momento, requiere una nueva manera de organización interna que le permita gestionar con agilidad su servicio valorado en el mercado.
- Mediante la investigación a través de entrevistas y encuestas, se realizó el diagnóstico de la empresa, observando que, desde sus inicios, ha manejado su gestión de manera empírica, o según se iba requiriendo, lo cual pudo haber funcionado de manera adecuada en sus primeros años; sin embargo, al crecer su cartera de clientes, personal y servicios ofertados, se evidenció la necesidad de implementar un modelo que permita delimitar funciones de los colaboradores, estandarizar procesos y garantizar la calidad en la que se ha concentrado la empresa como ventaja competitiva.
- El diseño de un sistema de gestión por procesos, que permita a CDM S.A. mejorar su administración y ejecución de proyectos, se estructuró considerando como procesos estratégicos a la dirección empresarial y a la gestión de calidad, para que supervisen, controlen y dirijan los procesos operativos compuestos por el flujo de operaciones que intervienen en la planificación, diseño y ejecución de proyectos;

mediante el soporte de cuatro procesos de apoyo. Por lo tanto, se espera el incremento de la productividad, mientras se mejora y mantiene un alto grado de calidad en los servicios de esta empresa.

- El manejo empírico que ha sido característico de la empresa por varios años, y que, a pesar de sus falencias, les ha permitido crecer y posicionarse como un servicio de calidad; será una de las principales barreras ante la implementación de un sistema de gestión por procesos; pues en parte limita la forma de proceder en las operaciones más relevantes, pero con el tiempo, para el personal será perceptible que el manejo de procesos reduce el consumo de recursos, aumenta la productividad y rentabilidad y reduce el riesgo y las fallas de coordinación.
- Así como resultado, se identificaron aquellos procesos estratégicos que desde la gerencia deben ser efectuados, y los de apoyo que permiten administrar los recursos para asegurar la continuidad operacional de la organización. Como parte del sistema de gestión se incluyó la mejora continua, que debe enfocarse a los procesos que generan valor para la empresa.

Por otro lado, Rodríguez (2017) en la tesis: *Propuesta de implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la fundación desayunitos creando huella*, cuyo objetivo principal fue proponer la implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la Fundación Desayunitos Creando Huellas.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- En la actualidad no existe una planificación estratégica con su respectivo planteamiento de misión, visión y procedimientos.
- El establecimiento y documentación de los procesos de la fundación, constituyen un aporte esencial tanto para la conformación del sistema de gestión como para el cumplimiento de los requisitos de norma ISO 9001:2015.
- La propuesta de implementación de la gestión por procesos elaborada, conforma la base de estandarización de los procesos misionales y de apoyo de la fundación, de igual manera constituye el

documento formalizado en cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

- El mecanismo de seguimiento elaborada permite generar un control efectivo sobre los procesos misionales y de apoyo de la fundación, de esta manera se puede estimar el cumplimiento de los objetivos y se pueden definir las acciones de mejora y/o correctivas a implementar.
- Se identificaron falencias presentes en el desarrollo habitual de actividades de la fundación, debido a esto no existen evidencias del cumplimiento de metas y tampoco existe manejo adecuado de la documentación relacionada al sistema de gestión.
- Con base en el planteamiento formulado se puede concluir que, si se obtienen aportes importantes tras la propuesta de implementación desarrollada, teniendo en cuenta que existirá mayor claridad y control en la ejecución de actividades, al igual que se podrá medir el cumplimiento de cada proceso mediante los indicadores de gestión establecidos. Estos elementos constituyen un mecanismo que permite la retroalimentación y promueven la mejora continua en la organización lo cual contribuye claramente al cumplimiento de los propósitos de la fundación.

De manera similar Maldonado (2016), realizó una tesis para obtener el grado de título profesional denominada: *Aumento de la productividad mediante gestión por procesos en el área de empaque de la empresa Greenrose. Universidad*. Tuvo como objetivo el aumentar la productividad del área de empaque de la empresa Greenrose aplicando la Gestión por Procesos para optimizar los recursos utilizados en dicha sección. En el país de Ecuador. Está enfocado en el área de empaque en la que se obtuvo toda la información necesaria del proceso mediante estudio del trabajo, de esta manera se han identificado las actividades que influyen directamente en la productividad del área. Además, se ha realizado el mapeo de la cadena de valor y el balanceo de la línea de probadas mediante simulación generando resultados satisfactorios que cumplen con los objetivos propuestos.

El estudio llega a las siguientes conclusiones:

- La implementación de la gestión por procesos en las organizaciones de información, es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de

sus objetivos. Su implementación permite definir todos los recursos, las metodologías, los programas, el responsable de cada proceso y todos los aspectos que la dirección organizacional considere para asegurar la satisfacción de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Sánchez (2017) en la tesis titulada: *Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la Empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017*, el objetivo primordial fue: demostrar en qué medida la Gestión por procesos mejora el proceso de comercial, considerando como población, el total de 15 órdenes de compras correspondiente al mes de Enero a Julio del 2017 del área comercial y debido que se realizó la comparación de las medias entre una pre prueba y una post prueba de un grupo en dos momentos diferentes se optó por utilizar la prueba t-Student. El método de estudio aplicado fue el hipotético - deductivo, porque busca la formulación de preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas y el tipo de estudio es experimental con un diseño del tipo pre experimental. Para realizar una comparación entre una muestra sin aplicación de la metodología investigada (pre-test) y otra muestra sometida a la gestión por proceso (post-test) Las técnicas de datos utilizadas fueron la observación y ficha de observación, los cuales se analizaron con un método de análisis de enfoque cuantitativo, puesto que todos los datos fueron expresados en valores numéricos.

El estudio llegó a las siguientes conclusiones:

- La Atención al cliente para el proceso de comercial en la Empresa Brumoda S.A.C. sin Gestión por procesos es de 32hrs. y con la implementación Gestión por procesos es de 22 hrs. en la suma de tiempos de procesos para los 14 clientes corporativos. En consecuencia, se produce un aumento de 69%, por lo tanto, implementar Gestión por Procesos influye favorablemente en el tiempo de atención gestión del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C.

- La Eficiencia que generan los pedidos para el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. sin Gestión por Proceso era de 128,026 pedidos programados mostrando una eficiencia mínima de envíos y con la implementación de la Gestión Por procesos incremento en 228,184 pedidos programados para los clientes corporativos, lo que significa un aumento significativo. En consecuencia, se produce un aumento de 56%, por lo tanto, implementar la Gestión por Procesos influye favorablemente en el ciclo total del proceso de comercial de la Empresa Brumoda S.A.C
- El costo promedio que generan los pedidos a los clientes corporativos para el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C, sin Gestión por Procesos generaban la suma de S/. 300.312 demostrando que no ocurría un correcto balance de costos y con la implementación de la Gestión por Procesos con la suma de S/. 39.729 soles lo que significa que ha reducido los costos generados por lo cual generando una ganancia significativa para Brumoda. S.A.C. En consecuencia, se produce una reducción de un 87% de costos promedios, por lo tanto, implementar la Gestión por Procesos influye favorablemente en el ciclo total del proceso de comercial de la Empresa Brumoda S.A.C.

Por otro lado, Arteaga (2019) en la tesis doctoral denominada: *Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud – 2017*, consideró como objetivo general determinar la influencia de la gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud. El tipo de estudio corresponde al no experimental, su diseño es correlacional causal transaccional o transversal y; los métodos de investigación aplicados fueron, inductivo y deductivo. La muestra estuvo conformada por 110 trabajadores entre asistenciales y administrativos pertenecientes a los Regímenes Laborales 276, 728 y 1057, que laboran en el Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”. Para la recolección de datos de las variables en estudio, se han utilizado dos cuestionarios confiables y debidamente validados; dicha información fue procesada a través del Software de Estadística para Ciencias Sociales V23.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017, de forma negativa en el total de sus dimensiones: planeamiento estratégico, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de relaciones humanas y sociales, actividades, recursos materiales, servicios y productos, monitoreo y evaluación.
- Es el nivel regular el que impera en la variable gestión por procesos, con un 49,1% (54 trabajadores), seguido por el nivel deficiente con un 45,5% (50 trabajadores) y luego el nivel bueno con un 5,5% (6 trabajadores).
- Es el nivel regular el que impera en la variable competitividad, con un 66,4% (73 trabajadores), luego el nivel deficiente con un 27,3% (30 trabajadores) y finalmente el nivel bueno con un 6,4% (7 trabajadores).
- La dimensión de planeamiento estratégico de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en la participación activa en la elaboración y evaluación de los planes institucionales, planificación de actividades para el seguimiento y evaluación de los procesos y, reestructuración de los procesos.
- La dimensión de gestión del desarrollo y la capacitación de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en el desarrollo profesional de su personal, políticas de adiestramiento para que sus colaboradores sean talentos proveedores de competencias, ejecución periódica de procesos de promoción de personal y competencias laborales para promoción interna.

De similar forma Conde (2019) en la tesis de licenciatura titulada: *La gestión por procesos del personal asistencial y la calidad de atención al asegurado del centro de atención primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017*, cuyo fin fue determinar de qué manera se relaciona la variable gestión por procesos con la variable calidad de atención al asegurado del Centro de Atención Primaria III Oscar Fernández Dávila de la ciudad de Tacna, en el año 2017. El tipo de investigación fue pura, no experimental de nivel relacional. La población fueron todos los asegurados y el personal asistencial de la institución en

estudio, utilizándose una muestra de 385 encuestados. Para medir la variable gestión por procesos se utilizó tres dimensiones que fueron: Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo a través de un cuestionario de 24 ítems; para la atención al asegurado su medición fue a través de cinco dimensiones que comprendieron: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía utilizándose un cuestionario de 38 ítems.

El estudio llegó a las siguientes conclusiones:

- La gestión por procesos del personal asistencial se relaciona, de manera significativa, con la calidad de la atención al asegurado del Centro de Atención Primaria II Oscar Fernández Dávila del distrito de Tacna, año 2017.
- La gestión por procesos del personal asistencial en sus procesos operativos se relaciona con la calidad de atención al asegurado del Centro de Atención Primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017.
- La calidad de atención en su fiabilidad se relaciona con la gestión por procesos del personal asistencial del Centro de Atención Primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Gestión

Tomando lo mencionado por Gonzales (2012), el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación

2.2.2. Procesos

Arnoletto (2009), sostiene que, "Se entiende por gestión operativa a la capacidad institucional para alcanzar los fines, objetivos, metas y propósitos utilizando todos los recursos disponibles de forma eficiente, que abarca los cambios en la estructura de la

organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.”

En las palabras de Velasco (2010), un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Se podría aludir que son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

2.2.3. Gestión por procesos

Velasco (2010) alude que los términos gestión y proceso son con frecuencia tópicos, que hay que comprender para que el sistema de calidad sea una eficaz herramienta de gestión para todos. Entonces, es fácil sentirse cómodo con los requisitos de los modelos de gestión de la calidad y excelencia empresarial. La aplicación de estos términos, implica el planteamiento y respuestas de las siguientes interrogantes: ¿Cuántos procesos hay en mi empresa? La identificación de los procesos de la empresa y la definición de sus interacciones nos lleva a elaborar el mapa de procesos. ¿Cómo se planifican los procesos? Se incluyen varias herramientas para elaborar los procedimientos evitando la tan temida burocracia.

De manera similar Negrin (s/f), menciona que la gestión por procesos es aquella forma de gestionar toda una organización basándose netamente en los procesos, ya que estos vienen a ser la secuencia de actividades orientadas a la generación de valor aumentado sobre una entrada a fin de conseguir un resultado y una salida que a su vez cubra las expectativas de los requerimientos del cliente.

Por otro lado, Amordazarían (1999) alude que una gestión por procesos es aquel conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan a fin de transformar las entradas (input) en salidas (output) deseadas, añadiendo valor y respetando el orden y secuencia de las actividades.

2.2.3.1. Elementos de proceso

Velasco (2010) considera los siguientes elementos dentro de un proceso:

- Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.
- El input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (procedente en la cadena de valor) o de un proceso de proveedor.
- La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
- La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la persona comprometida.
- Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente, el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso de cliente. (p. 52)

Por otro lado, Calidad ISO 9001 (2019) hace referencia que toda gestión por proceso cuenta con una secuencia de actividades que interactúan entre sí para transformar elementos de entrada en resultados, para ello considera los siguientes elementos:

- Requerimientos del usuario: Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva, por ejemplo: "recubrimiento final de la capa de pintura: x micras".
- Entradas: un input Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo, materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para

establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

- Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.
- Procesos: Recogen entradas y las hacen pasar a través de una secuencia de fases donde se transforman para surgir con una salida con unas características diferentes.
- Salidas: Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.

2.2.3.2. Ventajas de una gestión por proceso

Está demostrado según Velasco (2010), que los procesos definidos por directivos y mandos son responsables de mayor parte de los errores, reclamaciones e insatisfacciones, no los empleados que se limitan a ejecutarlos, para lo cual es imprescindible centrarse en los procesos que tengan las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural.
- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficacia local o departamental.

- Aporta una visión más amplia y global de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas.
- Facilita la reducción de los tiempos de desarrollo.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permite autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).
- En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance, procesos clave, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- La gestión por procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las articúales barreras organizativas y departamentales,
- fomentando el trabajo en equipos internacionales e integrando eficazmente a las personas.
- Se debe insistir nuevamente en el alcance de los procesos, identificar procesos dentro de un área de responsabilidad, función empresarial o departamento es lo que está al alcance de todos para no alterar las zonas de influencia. Pero hay que adoptar una perspectiva global, procesos de empresa de amplio alcance que interactúan, cuando aparece un importante potencial de mejora. (p. 79)

2.2.3.3. Dimensiones de la gestión por procesos

De acuerdo con lo establecido en el sitio web (Asesor de calidad, 2020) Una de las maneras de gestionar adecuadamente una secuencia de procesos para una institución, es centrándose en sus procesos. Cuando decidimos implementar un sistema de gestión, normalmente, se sigue la estructura que marca la norma en cuanto a los requisitos de la misma, siguiendo el orden que estipula la misma. Pero realmente, debemos estructurar la documentación del sistema en base a las necesidades de la empresa y considerando la estructura de la misma, es

decir, se deben analizar los diferentes procesos que componen toda la actividad de la organización.

- *Procesos operativos*: Se encuentran ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”, los mismos cuentan con una visión de cliente completa, desde el conocimiento de los requisitos de los mismos, hasta el análisis de la satisfacción, una vez ha recibido nuestro producto o servicio.
- *Procesos de soporte o apoyo*: Son aquellos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones. Una de las características de los procesos de apoyo es que pueden ser fácilmente subcontratables, o sea que la organización no se resiente en el momento en que se opta por externalizar alguna de las actividades que se desarrollan en los procesos de apoyo.
- *Procesos estratégicos*: Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos, estos procesos guían a los operativos, a través de pautas de gestión o estratégicas y a los procesos de apoyo, les ayudan en su desarrollo.

Por otro lado, Contreras et al. (2017), tipifican a la gestión por procesos de la siguiente manera:

- *Procesos operativos o clave*: Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de realización, clave o Core Business. Los procesos denominados operativos o claves 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.
- *Proceso de soporte o apoyo*: Se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales. Los Procesos de apoyo o soporte son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.

- *Procesos estratégicos:* Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. En relación a los procesos estratégicos, la entidad debe crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad.

Asimismo, Amordazarían (1999), sugiere la siguiente clasificación:

- *Procesos operativos o misionales:* Son aquellos que intervienen directamente en la misión de la empresa. Constituyen la secuencia de valor añadido con que la organización satisface las necesidades de los clientes (de ahí que sean Clave o misionales)
- *Proceso de apoyo o de soporte:* Son aquellos en los cuales no intervienen directamente en la visión ni en la misión de la organización, pero son esenciales para el funcionamiento de los procesos operativos.
- *Procesos estratégicos:* Son aquellos que intervienen en la visión de la empresa, permitiendo definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

Figura 1

Dimensiones de gestión por procesos



Nota. Forma de representación gráfica del mapa de la gestión por procesos. SGP/PCM-2014.

2.3. Marco conceptual

Estructura

Se considera al conjunto de elementos que caracterizan un determinado ámbito de la realidad o sistema. Los elementos estructurales son permanentes y básicos, no son sujetos a consideraciones circunstanciales ni coyunturales, sino que son la esencia y la razón de ser del mismo sistema.

Gestión

Es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), esto puede ser empresarial o personal, lo que incluye: La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.

Input

Es una actividad son todos aquellos documentos, información, hitos o entregables que vamos a necesitar para realizar la actividad.

Organización

Las organizaciones son estructuras administrativas y sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares. Son entidades sociales que permiten la asociación de personas que interactúan entre sí para contribuir mediante sus experiencias y relaciones al logro de objetivos y metas determinadas.

Ouput

Toda actividad entregable se hace con la intención de generar un objetivo concreto que llamaremos datos o información que son producidos por la actividad o proceso.

Procesos

Se entiende informalmente como un programa en ejecución. Formalmente un proceso es "Una unidad de actividad que se caracteriza por la ejecución de una secuencia de instrucciones, un estado actual, y un conjunto de recursos del sistema asociados.

Procesos operativos

Es una secuencia de tareas o actividades que tienen que ver directamente la producción de bienes y servicios respecto a una determinada cadena de valor, cuya finalidad es optimizar el desempeño de una empresa u organización.

Procesos estratégicos

Son aquellos que coadyuvan a la determinación de políticas internas estratégicas, objetivos y metas en la organización, y estos procesos a su vez velan por el cumplimiento de dichas políticas, metas y objetivos ya que las mismas definen la orientación de la organización.

Procesos de soporte

Estos procesos son los que se encargan de dar soporte a los procesos operativos, por ello son denominados también como procesos de apoyo.

Requerimiento

Se basan en las restricciones de los servicios o funciones ofrecidos por un sistema. Incluyen restricciones de tiempo, sobre el proceso de desarrollo, estándares, usabilidad, portabilidad, entre otros.

Recursos

Son los distintos medios o ayuda que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad. También, se puede entender como un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa como: naturales, humanos, forestales, entre otros.

Sistema de gestión

Es un conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para asegurarse de que todos los productos y servicios suministrados a los clientes satisfacen sus necesidades, así como las expectativas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

Hernández et al. (2014), Consideran que: “En toda investigación descriptiva no se tiene que formular una hipótesis necesariamente, salvo en Estudios descriptivos, para intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se van a medir u observar” (p.108).

Tomando en consideración lo expuesto por el autor Hernández et al. (2014). En la presente investigación no corresponde la formulación de una hipótesis.

3.2. Variables

Una variable es una “Característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (Arias, 2012, p. 57).

A continuación, se muestra la variable única de estudio y sus correspondientes dimensiones:

Variable única: Gestión por procesos

Dimensiones:

- Procesos operativos
- Procesos de soporte
- Procesos estratégicos

3.3. Operacionalización de variables

Título: Nivel de la gestión operativa en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2020

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable única: Gestión por procesos	La gestión por procesos son tópicos, que hay que comprender para que el sistema de calidad sea una eficaz herramienta de gestión para todos. Entonces, es fácil sentirse cómodo con los requisitos de los modelos de gestión de la calidad y excelencia empresarial (Velasco, 2010)	La gestión por procesos es aquel mapeo e identificación de cada uno de los procesos dentro de la organización, los que permitan una correcta planificación de actividades, determinación de responsabilidades y el uso adecuado de los recursos disponibles.	Procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas - Objetivos - Metas
			Procesos de soporte	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión económica y financiera - Gestión de recursos humanos. - Gestión de sistemas de información. - Servicios generales
			Procesos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica - Organización - Planificación operativa - Mejora continua

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque de la investigación

Cuantitativo

Según Hernández et al. (2014), Corresponde al enfoque cuantitativo, porque se usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico a fin de contrastar teorías. (p.4).

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo porque, brinda resultados más amplios, y facilita el conteo y las magnitudes de estas. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de argumento y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, que permitieron comparar estudios similares.

3.4.2. Método de la investigación

El método deductivo se define como aquel que parte de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular. (Buendía et al, 2004)

Por lo que, en la ejecución del presente trabajo de investigación se tomó en cuenta el método deductivo, debido a que se realizó el proceso de pensamiento que consistió en un proceso de análisis de lo general a lo particular, por ende, nos permitió generalizar, comprender y explicar aspectos particulares de la realidad, en este caso aspectos relacionados a la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

3.4.3. Tipo de investigación

Carrasco (2005), manifiesta respecto a la investigación básica:

“Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el causal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituye las teorías científicas las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos.” (p. 43)

Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación es una investigación de carácter básico, por cuanto sólo se enfocó a análisis y descripción del nivel respecto a la eficiencia de la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

3.4.4. Nivel de investigación

Descriptivo

La presente investigación es del nivel descriptivo, al respecto Arias (2012), señala: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24).

Por ello, el presente trabajo de investigación será descriptivo, porque pretende señalar hechos, fenómenos e individuos de una organización, a fin de establecer su estructura y comportamiento, respecto a la variable de estudio, la gestión por procesos y sus dimensiones.

3.4.5. Diseño de investigación

No experimental, transeccional descriptivo

El diseño no experimental consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural. Hernández, et al. (2014). Son estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en donde solo se observan los fenómenos tal como se da en su ambiente natural para después evaluarlos y analizarlos.

Hernández, et al. (2014) indican que el diseño transversal, es una investigación en el que se recopilan datos de la realidad en un momento y en un tiempo único.

El diseño de la presente investigación es un diseño transeccional descriptivo. De acuerdo a Hernández et al. (2014):

Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar, en una o diversas variables a un grupo de personas u otros

seres vivos, datos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., transversal por cuanto estos datos son recopilados en un momento único (año 2020), y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos. (p.155)

De acuerdo a Hernández et al. (2014) El esquema del diseño de la presente investigación por ser transeccional descriptivo simple es la siguiente:



Dónde:

M: muestra

X: variable única (Gestión por procesos)

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Carrasco (2005) define como “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 236).

Por tanto, la presente investigación considerará como población de estudio a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, que hacen un total de 139 trabajadores entre los cuales esta los trabajadores del régimen laboral D.L N° 276, D.L. N° 1057 y Locación de servicio.

Tabla 1

Población de estudio

Trabajadores administrativos de la UNAJMA	
Trabajadores del régimen laboral 276	50
Trabajadores del régimen laboral 1057	47
Trabajadores de locación de servicios	42
Total de trabajadores	139

Nota. Base de datos del área de Recursos Humanos y logística de la UNAJMA.

3.5.2. Muestra

Al respecto Hernández et al. (2014) aluden que “Es un sub grupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe de ser repetitivo de la población” (p. 173).

Sin embargo, Carrasco (2017), menciona que, existen dos tipos de muestra: la muestra probabilística y la no probabilística; la primera se basa en principios estadísticos y reglas aleatorias; la segunda no se basa en principios estadísticos ni reglas, están sujetas a la decisión del investigador.

En concordancia a lo expuesto, la presente investigación por el número reducido de trabajadores, que es 139, emplea la muestra no probabilística, considerando así al total de los trabajadores como la muestra de estudio.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Según Arias (2012) la encuesta viene a ser una técnica muy útil y fácil de realizar para la obtención de los datos e información hacia un grupo o muestra de personas sobre la problemática o tema en particular relacionado al estudio de investigación, así mismo debe ser resguardado en documentos los cuales puedan ser recuperables ya que se debe procesar analizar e interpretar posteriormente (p.72).

De lo referido por el autor, la técnica que se utilizó para la recolección de datos en el presente trabajo de investigación fue la encuesta y su respectivo instrumento estructurado.

3.6.2. Instrumento

Arias (2012) indica que el cuestionario, es una técnica que se realiza de forma escrita con un orden de preguntas que debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador es muy utilizado para gran cantidad de personas.

Por lo tanto, cabe mencionar que en la presente investigación se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, asimismo dicho cuestionario constará de preguntas que se formularon en base a la escala de likert, el mismo que fue de elaboración propia.

3.6.3. Métodos de análisis de datos

- Juicio de expertos

Para la validación de juicio de expertos, se recurrió a 3 profesionales especialistas en temas relacionados al estudio, quienes validaron el instrumento para el recojo de información y dieron su veredicto final a fin de medir la variable de estudio.

- Medición de fiabilidad

Hernández et al., (2014) confirman que “la mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa (nula confiabilidad) y uno representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero, mayor error habrá en la medición” (p. 207).

Respecto a la confiabilidad del instrumento, se realizó la prueba alfa de Cronbach, para determinar la fiabilidad del instrumento.

Tabla 2

Coeficiente de alfa de Cronbach

Coeficiente alfa	Significado
> 0.9	Excelente
>0.8	Bueno
>0.7	Aceptable
>0.6	Cuestionable
>0.5	Pobre
<0.5	Inaceptable

Nota. George y Mallery (2003)

- SPSS V25 (Statistical Package For Social Sciences)

El método de análisis de datos en este presente trabajo de investigación se apoyó con la utilización del software SPSS V25, debido a que este programa facilitó crear datos estadísticos de una forma

estructurada con una base de datos claros que sirvió para realizar el análisis estadístico de la variable única que es la gestión operativa, a través de la encuesta y mediante ello se obtuvo interpretaciones adecuadas respecto a los resultados de la investigación.

- Distribución de frecuencias

Al respecto, Avila (2006), señala que la distribución de frecuencias proporciona el desarrollo de un mejor análisis e interpretación de los datos brutos (que por si solos no son evidentes) obtenidos en una investigación por medio de gráficos que facilitan la lectura e interpretación de las variables medidas. Y por ello que utilizó la distribución de frecuencias para exponer de manera comprensible los resultados que se obtuvieron luego del procesamiento de datos, que fueron obtenidos del cuestionario del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos

Según el criterio global George y Mallery (2003) sugieren algunas escalas para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach, las mismas que se detallan a continuación:

Tabla 3

Estadística de fiabilidad del instrumento para la gestión por procesos

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,850	,853	17

Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

Según los resultados obtenidos en las tablas 3 sobre la fiabilidad del instrumento para la variable única gestión por procesos, que comprende como dimensiones a (procesos operativos, de soporte y estratégicos), el alfa de Cronbach es 0,850 por ello debido a lo mencionado por Geore y Mallery (2003), este valor se encuentra en la escala mayor que 0,8 lo que indica que el instrumento es bueno para su aplicación, por lo cual se procedió a la aplicación del cuestionario a los 139 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

4.1.2. Análisis descriptivo de la investigación

Resultados estadísticos de los datos generales

Tabla 4

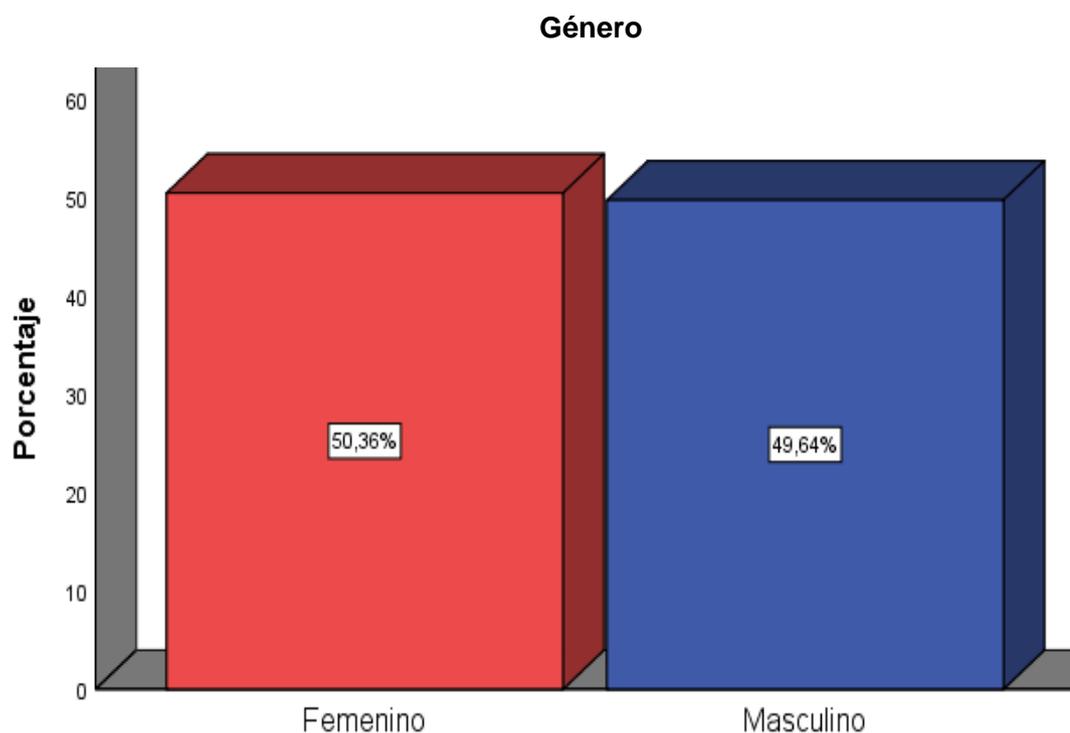
Género de trabajadores administrativos - UNAJMA

		Género			
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Femenino	70	50,4	50,4	50,4
	Masculino	69	49,6	49,6	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

Figura 2

Género de trabajadores administrativos – UNAJMA



Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

En contraste con la tabla 4 y figura 2, se percibe que, en la parte administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, de los 139 trabajadores administrativos encuestados, 70 son varones que representa al 50,36% y 69 son mujeres que se representa como el 49,64%, a lo cual se puede aludir que la UNAJMA cuenta con personal del género femenino.

Tabla 5

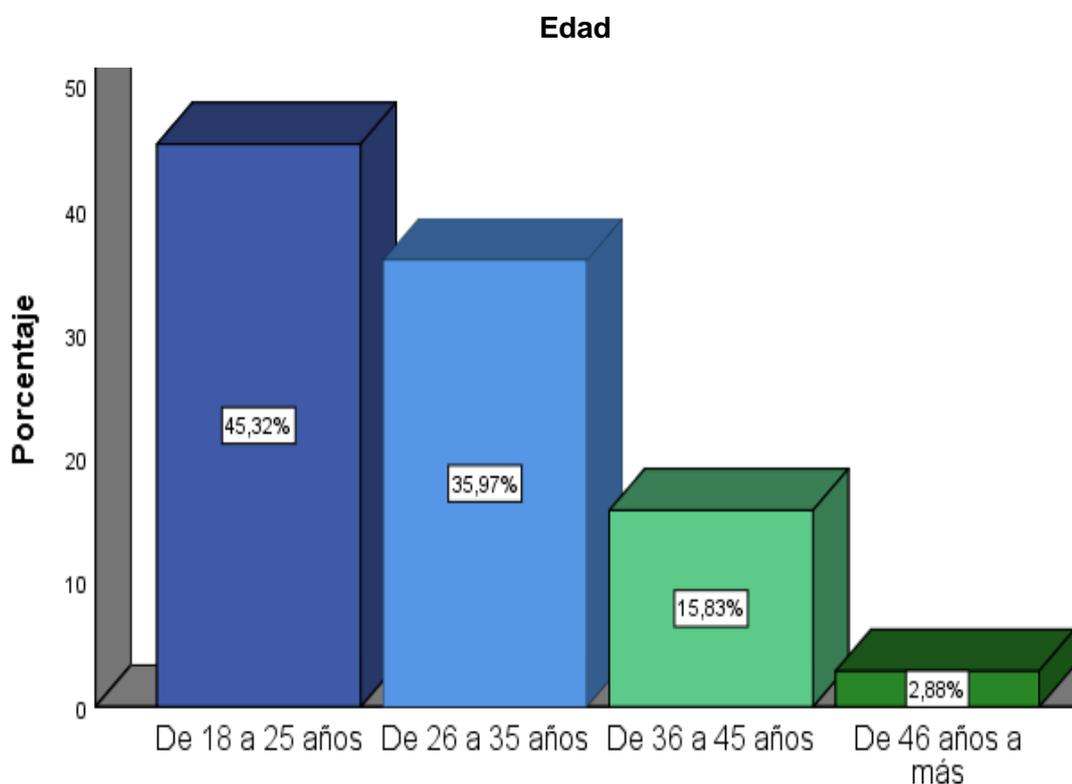
Edad de trabajadores administrativos - UNAJMA

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 18 a 25 años	63	45,3	45,3	45,3
	De 26 a 35 años	50	36,0	36,0	81,3
	De 36 a 45 años	22	15,8	15,8	97,1
	De 46 años a más	4	2,9	2,9	100,0
Total		139	100,0	100,0	

Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

Figura 3

Edad de trabajadores administrativos – UNAJMA



Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

En referencia a la tabla 5 y figura 3, se muestra la edad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, la misma que de 139 encuestados, 63 se encuentran en el rango de 18 a 25 años de edad que representa el 45,32%, seguidamente se muestra que 50 personas que representan al 35,97% tienen de 26 a 35 años, del mismo modo en el rango de 36 a 45 años se encuentran 22 personas que representan al 15,83% del total.

Tabla 6

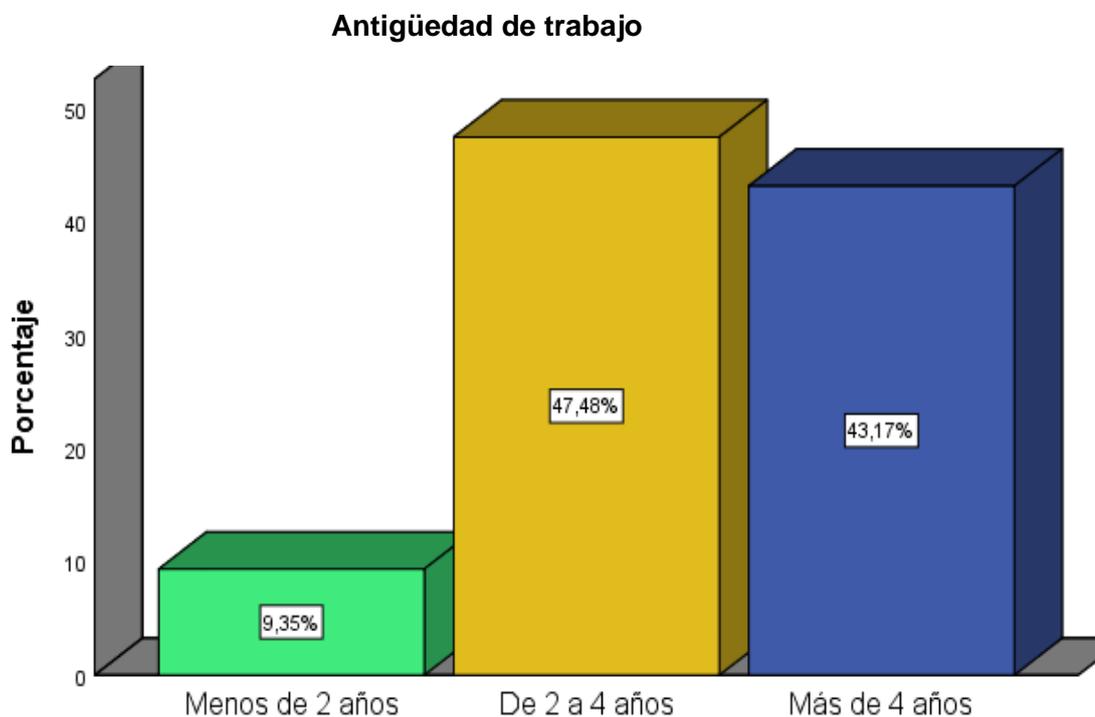
Antigüedad en el trabajo

		Antigüedad de trabajo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 2 años	13	9,4	9,4	9,4
	De 2 a 4 años	66	47,5	47,5	56,8
	Más de 4 años	60	43,2	43,2	100,0
Total		139	100,0	100,0	

Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

Figura 4

Antigüedad en el trabajo



Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

En concordancia con la tabla 6 y figura 4, respecto a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 66 servidores que representan el 47,48% tienen una antigüedad comprendida de 2 a 4 años, seguido de 60 personas que representan el 43,17% indican tener una antigüedad mayor a 4 años, lo que indica la estabilidad laboral de los trabajadores administrativos de la UNAJMA.

Resultados estadísticos descriptivos de la variable única gestión operativa

Tabla 7

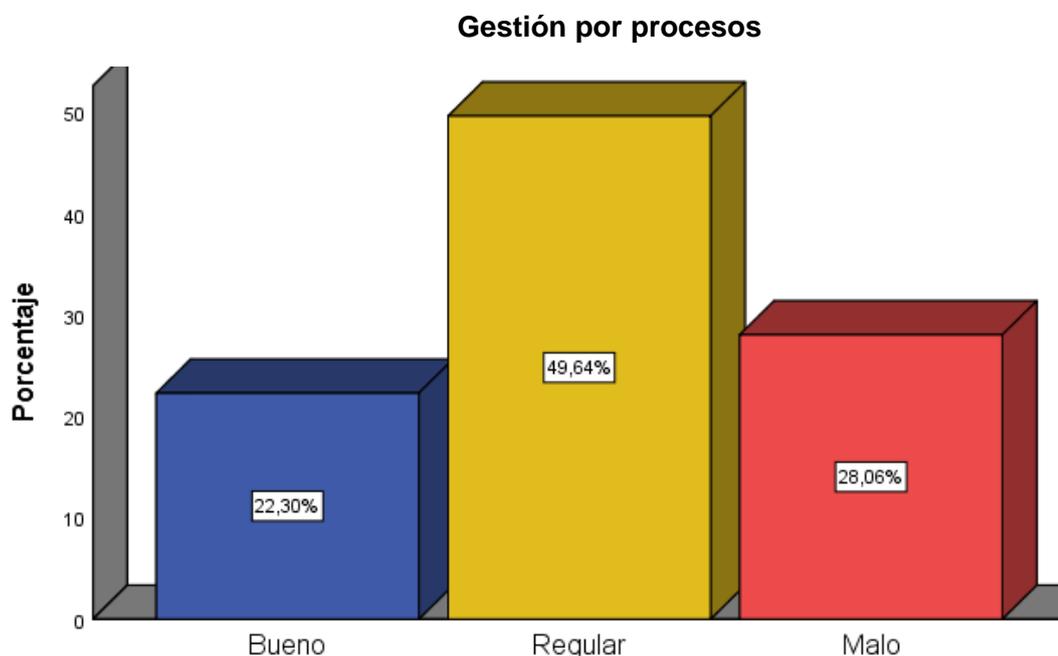
Gestión por procesos

Gestión por procesos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	31	22,3	22,3	22,3
	Regular	69	49,6	49,6	71,9
	Malo	39	28,1	28,1	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

Figura 5

Gestión por procesos



Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

En contraste con la tabla 7 y figura 5, se aprecia que, de los 139 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas encuestados, 69 colaboradores que representan al 49,64% afirman que se da una regular gestión por procesos, seguidamente 39 personas dicen que existe una mala gestión por procesos y 31 encuestados indican que se realiza una buena gestión por procesos en la UNAJMA. En virtud a ello se puede aseverar respecto a la gestión por procesos que se encuentra en un rango de regular.

Tabla 8

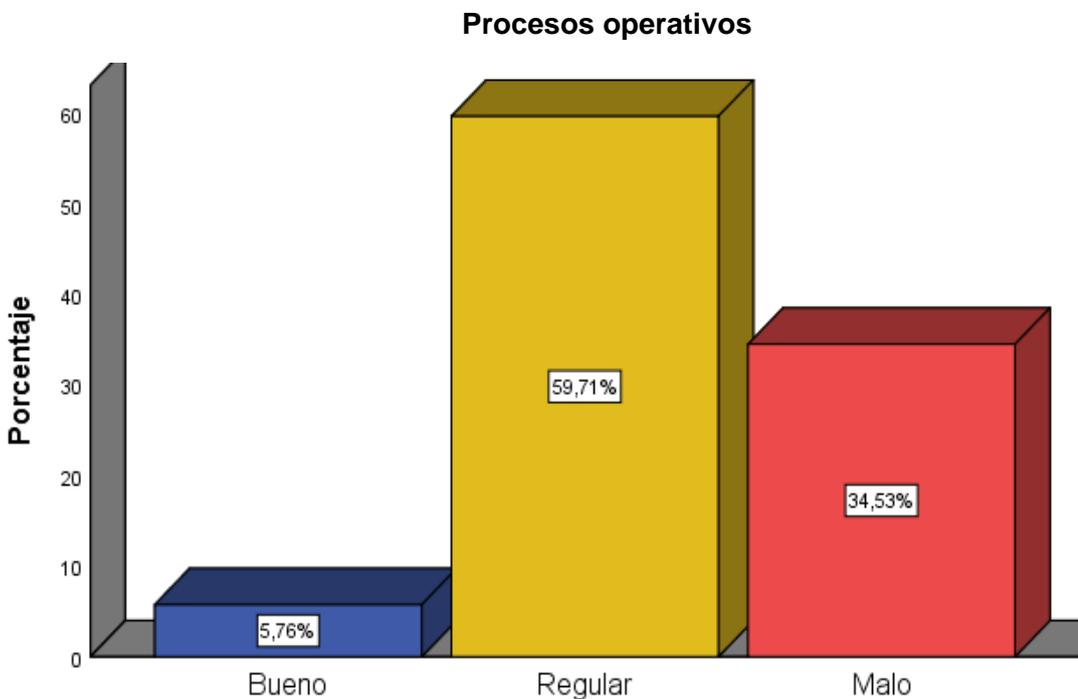
Procesos operativos

Procesos operativos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	8	5,8	5,8	5,8
	Regular	83	59,7	59,7	65,5
	Malo	48	34,5	34,5	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

Figura 6

Procesos operativos



Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

En concordancia con la tabla 8 y figura 6, se percibe que, de los 139 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, el 59,71%, que representa a 83 servidores, certifican que los procesos operativos que desarrollan en la parte administrativa de la UNAJMA es regular, seguidamente 48 trabajadores que representan al 34,53% alegan que dichos procesos se encuentran contemplando como regular. Por lo cual podemos manifestar que los procesos operativos enmarcados por la UNAJMA se encuentran en un rango de regular y malo.

Tabla 9

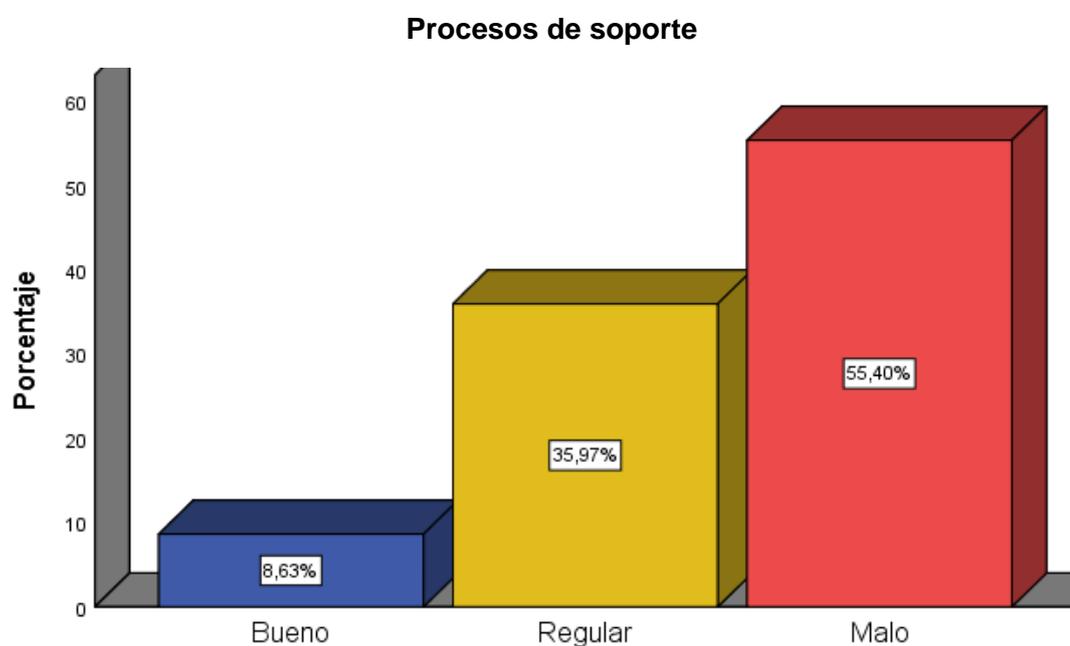
Procesos de soporte

Procesos de soporte					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	12	8,6	8,6	8,6
	Regular	50	36,0	36,0	44,6
	Malo	77	55,4	55,4	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

Figura 7

Procesos de soporte



Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

Según con la tabla 9 y figura 7, se aprecia que, de los 139 trabajadores de la Universidad Nacional José María Arguedas, el 55,40% que representan a 77 colaboradores aluden respecto a los procesos de soporte que se encuentran contemplados en el rango de malo, seguidamente 50 colaboradores que representan el 35,97% aluden, que se encuentran considerados como regular, finalmente 8,63% que representan a 12 servidores expresan que los mismos se encuentran en un rango de bueno. Al respecto cabe señalar que los procesos de soporte enmarcados por la sede administrativa de la UNAJMA se encuentran en un rango de regular y malo.

Tabla 10

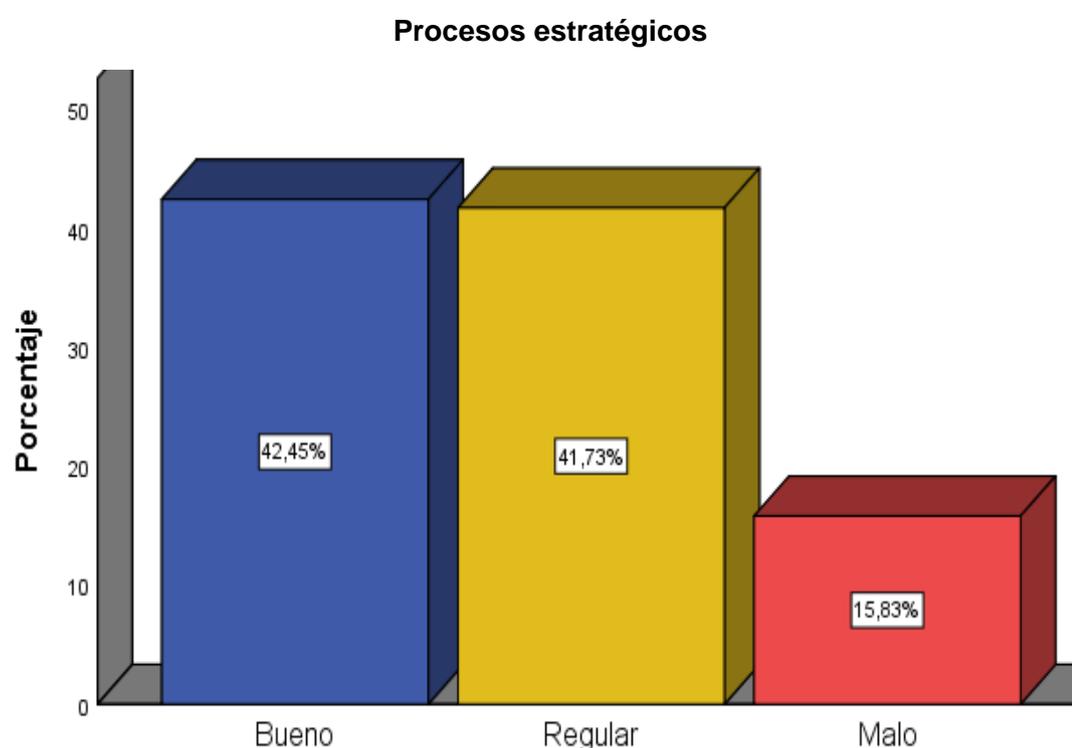
Procesos estratégicos

Procesos estratégicos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	59	42,4	42,4	42,4
	Regular	58	41,7	41,7	84,2
	Malo	22	15,8	15,8	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

Figura 8

Procesos estratégicos



Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V27.

En concordancia con la tabla 10 y figura 8 se observa que, de los 139 trabajadores administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, el 42,45% que representan a 59 servidores alegan que los procesos estratégicos se encuentran en un rango de bueno, asimismo, 58 personas que representan el 41,73% indican que los procesos estratégicos son regulares. En contraste, se puede sostener que los procesos estratégicos en la sede administrativa de la UNAJMA se encuentran en entre bueno y regular.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Al desarrollar el presente estudio denominado “Gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021”, se encontró trabajos similares, que se encuentran contemplados en el marco referencial, ya que dichas investigaciones se encuentran relacionados al tema abordado.

PRIMERO. En el presente estudio se ha planteado como objetivo general: Describir la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021. Para lo cual se realizó el procesamiento de datos y en función a los resultados obtenidos en la tabla 7 y figura 5, se aprecia que, de los 139 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas encuestados, 69 colaboradores que representan al 49,64% afirman que se da una regular gestión por procesos, seguidamente 39 personas dicen que existe una mala gestión por procesos y 31 encuestados indican que se realiza una buena gestión por procesos en la UNAJMA. En virtud a ello se puede aseverar respecto a la gestión por procesos que se encuentra en un rango de regular.

Dicho resultado se sustenta con el trabajo desarrollado por Muñoz (2018) quien en su estudio denominado: Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria, de la Universidad Andina Simón Bolívar, en el país de Ecuador Tuvo como objetivo diseñar un Sistema de gestión por procesos para la compañía de servicios de ingeniería y construcción orientada a la industria CDM S.A. para mejorar su desempeño empresarial y ejecución de proyectos. A lo que a través de entrevistas y encuestas, se realizó el diagnóstico de la empresa, observando que, desde sus inicios, ha manejado su gestión de manera empírica, o según se iba requiriendo, lo cual pudo haber funcionado de manera adecuada en sus primeros años; sin embargo, al crecer su cartera de clientes, personal y servicios ofertados, se evidenció la necesidad de implementar un modelo que permita delimitar funciones de los colaboradores, estandarizar procesos y garantizar la calidad en la que se ha concentrado la empresa como ventaja competitiva.

En este sentido, Rodríguez (2017) en la tesis: Propuesta de implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la fundación Desayunitos creando huella, cuyo objetivo principal fue proponer la implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la Fundación Desayunitos Creando

Huellas, se identificaron falencias presentes en el desarrollo habitual de actividades de la fundación, debido a esto no existen evidencias del cumplimiento de metas y tampoco existe manejo adecuado de la documentación relacionada al sistema de gestión por procesos, por lo que se realizó la propuesta de implementación de la gestión por procesos elaborada, conformó la base de estandarización de los procesos misionales y de apoyo de la fundación, de igual manera constituye el documento formalizado en cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Por otro lado Sánchez (2017) en la tesis titulada: Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la Empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017, el objetivo primordial fue: demostrar en qué medida la Gestión por procesos mejora el proceso de comercial, considerando como población, el total de 15 órdenes de compras correspondiente al mes de Enero a Julio del 2017 del área comercial y debido que se realizó la comparación de las medias entre una pre prueba y una post prueba de un grupo en dos momentos diferentes se optó por utilizar la prueba t-Student. El método de estudio aplicado fue el hipotético – deductivo. Las técnicas de datos utilizadas fueron la observación y ficha de observación, los cuales se analizaron con un método de análisis de enfoque cuantitativo, llegando a la conclusión de que la Atención al cliente para el proceso de comercial en la Empresa Brumoda S.A.C. sin Gestión por procesos es de 32hrs. y con la implementación Gestión por procesos es de 22 hrs. en la suma de tiempos de procesos para los 14 clientes corporativos. En consecuencia, se produce un aumento de 69%, por lo tanto, implementar Gestión por Procesos influye favorablemente en el tiempo de atención gestión del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C.

En tanto, al contrastar la bibliografía, Negrin (s/f), menciona que la gestión por procesos es aquella forma de gestionar toda una organización basándose netamente en los procesos, ya que estos vienen a ser la secuencia de actividades orientadas a la generación de valor aumentado sobre una entrada a fin de conseguir un resultado y una salida que a su vez cubra las expectativas de los requerimientos del cliente.

SEGUNDO. Respecto al primer objetivo específico planteado: Describir la gestión por procesos en su dimensión procesos operativos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Se puede vislumbrar en la tabla 8 y figura 6, se percibe que, de los 139 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, el 59,71%, que representa a 83 servidores, certifican que los procesos operativos

que desarrollan en la parte administrativa de la UNAJMA es regular, seguidamente 48 trabajadores que representan al 34,53% alegan que dichos procesos se encuentran contemplando como regular. Por lo cual podemos manifestar que los procesos operativos enmarcados por la UNAJMA se encuentran en un rango de regular y malo.

Por ello, Muñoz (2018) quien en su estudio denominado: Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria, de la Universidad Andina Simón Bolívar, en el país de Ecuador Tuvo como objetivo diseñar un Sistema de gestión por procesos para la compañía de servicios de ingeniería y construcción orientada a la industria CDM S.A. para mejorar su desempeño empresarial y ejecución de proyectos. A lo que, a través de entrevistas y encuestas, se realizó el diagnóstico de la empresa, observando que, desde sus inicios, ha manejado su gestión por procesos en su dimensión procesos operativos de manera empírica, desarrollando un flujo de operaciones deficientes que, intervienen en la planificación, diseño y ejecución de proyectos.

En correspondencia a la investigación desarrollada por Conde (2019) en la tesis de licenciatura titulada: La gestión por procesos del personal asistencial y la calidad de atención al asegurado del centro de atención primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017, cuyo fin fue determinar de qué manera se relaciona la variable gestión por procesos con la variable calidad de atención al asegurado del Centro de Atención Primaria III Oscar Fernández Dávila de la ciudad de Tacna, en el año 2017. El tipo de investigación fue pura, no experimental de nivel relacional. La población fueron todos los asegurados y el personal asistencial de la institución en estudio, utilizándose una muestra de 385 encuestados. Respecto a los procesos operativos concluye que, la gestión por procesos del personal asistencial en sus procesos operativos se relaciona con la calidad de atención al asegurado del Centro de Atención Primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017.

Para el efecto, Contreras et al. (2017) aluden respecto a los procesos operativos como aquellos procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de realización, clave o Core Business. Los procesos denominados operativos o claves 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.

TERCERO. En cuanto al segundo objetivo específico planteado: Describir la gestión por procesos en su dimensión procesos de soporte en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, se aprecia en la tabla 9 y figura 7, se aprecia que, de los 139 trabajadores de la Universidad Nacional José María Arguedas, el 55,40% que representan a 77 colaboradores aluden respecto a los procesos de soporte que se encuentran contemplados en el rango de malo, seguidamente 50 colaboradores que representan el 35,97% aluden, que se encuentran considerados como regular, finalmente 8,63% que representan a 12 servidores expresan que los mismos se encuentran en un rango de bueno. Al respecto cabe señalar que los procesos de soporte enmarcados por la sede administrativa de la UNAJMA se encuentran en un rango de regular y malo.

En tanto, Muñoz (2018) quien en su estudio denominado: Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria, de la Universidad Andina Simón Bolívar, en el país de Ecuador Tuvo como objetivo diseñar un Sistema de gestión por procesos para la compañía de servicios de ingeniería y construcción orientada a la industria CDM S.A. para mejorar su desempeño empresarial y ejecución de proyectos. A lo que, a través de entrevistas y encuestas, se realizó el diagnóstico determinando que la industria ha manejado su gestión por procesos en su dimensión procesos de soporte o apoyo de manera empírica, ya desde sus inicios, ha manejado su gestión por procesos de soporte de manera empírica, esperando el incremento de la productividad, mientras se mejora y mantiene un alto grado de calidad en los servicios de esta empresa.

En definitiva, en lo que contempla a las funciones como dimensión de los procesos de soporte, Conde (2019) en la tesis de licenciatura titulada: La gestión por procesos del personal asistencial y la calidad de atención al asegurado del centro de atención primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017, cuyo fin fue determinar de qué manera se relaciona la variable gestión por procesos con la variable calidad de atención al asegurado del Centro de Atención Primaria III Oscar Fernández Dávila de la ciudad de Tacna, en el año 2017. El tipo de investigación fue pura, no experimental de nivel relacional. La población fueron todos los asegurados y el personal asistencial de la institución en estudio, utilizándose una muestra de 385 encuestados. Llega a concluir que, la gestión por procesos del personal asistencial en sus procesos de soporte se relaciona con la calidad de atención al asegurado del Centro de Atención Primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017.

En contraste, Contreras et al. (2017) mencionan que los procesos de soporte o apoyo son los que se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales, realizando actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.

CUARTO. En lo que concierne al tercer objetivo específico planteado: Describir la gestión por procesos en su dimensión procesos estratégicos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, en la tabla 10 y figura 8 se observa que, de los 139 trabajadores administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, el 42,45% que representan a 59 servidores alegan que los procesos estratégicos se encuentran en un rango de bueno, asimismo, 58 personas que representan el 41,73% indican que los procesos estratégicos son regulares. En contraste, se puede sostener que los procesos estratégicos en la sede administrativa de la UNAJMA se encuentran en entre bueno y regular.

Muñoz (2018) quien en su estudio denominado: Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria, de la Universidad Andina Simón Bolívar, en el país de Ecuador Tuvo como objetivo diseñar un Sistema de gestión por procesos para la compañía de servicios de ingeniería y construcción orientada a la industria CDM S.A. para mejorar su desempeño empresarial y ejecución de proyectos. A lo que, a través de entrevistas y encuestas, se realizó el diagnóstico de la empresa, determinando que, desde sus inicios, ha manejado su gestión por procesos en su dimensión de procesos estratégicos de manera empírica, ya que se identificaron aquellos procesos estratégicos que desde la gerencia deben ser efectuados, y los de apoyo que permiten administrar los recursos para asegurar la continuidad operacional de la organización.

De acuerdo con, Conde (2019) en la tesis de licenciatura titulada: La gestión por procesos del personal asistencial y la calidad de atención al asegurado del centro de atención primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017, cuyo fin fue determinar de qué manera se relaciona la variable gestión por procesos con la variable calidad de atención al asegurado del Centro de Atención Primaria III Oscar Fernández Dávila de la ciudad de Tacna, en el año 2017. El tipo de investigación fue pura, no experimental de nivel relacional. La población fueron todos los asegurados y el personal asistencial de la institución en estudio, utilizándose una muestra de 385 encuestados. Concluyó que la gestión por procesos del personal asistencial en sus procesos estratégicos se relaciona con la calidad de atención al

asegurado del Centro de Atención Primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017

Así mismo, Contreras et al. (2017) conceptúan a los procesos estratégicos como los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento, a fin de que la entidad cree los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad.

CONCLUSIONES

1. Con relación al objetivo general planteado, que fue describir la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021, y en virtud al resultado obtenido indica que 69 colaboradores que representan al 49,64% afirman que se da una regular gestión por procesos, seguidamente 39 personas dicen que es existe una mala gestión por procesos y 31 encuestados indican que se realiza una buena gestión por procesos en la UNAJMA. En virtud a ello se puede aseverar respecto a la gestión por procesos que se encuentra en un rango de regular.
2. Correspondiente al primer objetivo específico se puede describir la gestión por procesos en su dimensión procesos operativos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, estimando el resultado indica que, el 59,71%, que representa a 83 servidores, certifican que los procesos operativos que desarrollan en la parte administrativa de la UNAJMA es regular, seguidamente 48 trabajadores que representan al 34,53% alegan que dichos procesos se encuentran contemplando como regular. Por lo cual podemos manifestar que los procesos operativos enmarcados por la UNAJMA se encuentran en un rango de regular y malo.
3. A cerca del segundo objetivo específico, que es describir la gestión por procesos en su dimensión procesos de soporte en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, según los resultados obtenidos 55,40% que representan a 77 colaboradores aluden respecto a los procesos de soporte que se encuentran contemplados en el rango de malo, seguidamente 50 colaboradores que representan el 35,97% aluden, que se encuentran considerados como regular, finalmente 8,63% que representan a 12 servidores expresan que los mismos se encuentran en un rango de bueno. Al respecto cabe señalar que los procesos de soporte enmarcados por la sede administrativa de la UNAJMA se encuentran en un rango de regular y malo
4. En cuanto al tercer objetivo específico, que pretende describir la gestión por procesos en su dimensión procesos estratégicos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, el resultado indica que 42,45% que representan a 59 servidores alegan que los procesos estratégicos se encuentran en un rango de bueno, asimismo, 58 personas que representan el 41,73% indican que los procesos estratégicos son regulares. En contraste, se puede sostener que los procesos estratégicos en la sede administrativa de la UNAJMA se encuentran en entre bueno y regular.

RECOMENDACIONES

1. Respecto a la primera conclusión, a la Presidencia de la Comisión Organizadora a través de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional José María Arguedas, motivar al personal que labora en parte administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, a identificar las ineficiencias en algunas actividades y las operaciones más relevantes, buscando la mejora continua en cada uno de los procesos administrativos que desarrolla, a fin de reducir el empleo de recursos y minimizar el riesgo y las fallas de coordinación.
2. En relación a la segunda conclusión, a la Presidencia de la Comisión Organizadora a través de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional José María Arguedas, optimizar los procesos operativos, realizando la orientación al mejoramiento continuo de los procesos y servicios, haciendo que el personal administrativo de la UNAJMA se encuentre en la capacidad de implementar procesos de mejora continua a través de la práctica de un control y seguimiento a cada una de las actividades a fin de generar el crecimiento y desarrollo de todas las áreas de la universidad.
3. Con respecto a la tercera conclusión, a la Presidencia de la Comisión Organizadora a través de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional José María Arguedas, mejorar los procesos de soporte o apoyo, definiendo las responsabilidades de cada uno de los trabajadores administrativos de la UNAJMA, haciendo que los mismos trabajen por objetivos, conociendo plenamente sus funciones y logren identificar el la misión que tiene la UNAJMA, permitiendo la administración de recursos a fin de garantizar la continuidad operacional de la universidad.
4. Finalmente, en la cuarta conclusión, a la Presidencia de la Comisión Organizadora a través de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional José María Arguedas, perfeccionar los procesos estratégicos realizando la identificación de las áreas que ameriten la mejora y las causas que lo originan, a fin de establecer objetivos y seleccionar las acciones de mejora de procesos, haciendo una planificación y seguimiento continuo buscando la mejora continua a través de la óptima toma de decisiones.

REFERENCIAS

- Asesor de calidad. (15 de Julio de 2020). Tipos y clasificación de los procesos. Obtenido de <http://asesordecualidad.blogspot.com/2019/10/tipos-y-clasificacion-de-los-procesos.html#.Xw-e1ChKiUk>
- Alcalde, P. (2007). *Calidad* (primera ed.).
- Amordazarían, M. (1999): La gestión por procesos. España, Editorial Mondragón Corporación Corporativa. Archivo digital. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp_gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf
- Aranda , M., & Ramirez, D. (2012). *Administración de la calidad nuevas perspectivas* (primera ed.). Grupo Editorial Patria.
- Arias, F. (2012). *El proyeccto de investigacion: Introducción a la Metodología Científica*. (Sexta ed.). EPISTEME S.A.
- Arteaga, P. (2019). *Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo del Perú). https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30948/arteaga_cp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bautista, J. (2015). *Proceso de control y las compras directas de la Dirección de Salud Apurímac II, Andahuaylas 2015*. (Tesis de pregrado Universidad Nacional Jose María Arguedas, Andahuaylas).
- Calero, M. (2015). *Gestión administrativa y calidad de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015*. Universidad los Ángeles de Chimbote.
- Calidad ISO 9001. (2019). *ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*. <http://iso9001calidad.com/profundizando-termino-proceso-28.html>
- Camisón , C., Cruz , S., & González , T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (Primera ed.). Pearson Educación, S. A.
- Cárdenas Quispe, J. (2015). *Diseño de gestión por procesos en el Sector Salud para mejorar la satisfacción de los clientes. Caso: Centro de Atención Primaria II Chilca EsSalud*. (Tesis de pregrado Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú, Huancayo).

- Carrasco , S. (2005). *Metodología De La Investigaion Cientifica* (Primera ed.). San Marcos.
- Charris, J. (21 de 06 de 2016). *Actualizacion ISO 9001:2015*.
<https://www.google.com.pe/search?q=norma+iso+9001%3A2015+pdf&oq=norm&aqs=chrome.2.69i57j35i39j69i59j0l3.4385j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Chávez. (2015). *Implementación de un sistema web de trámite documentario para la red de salud pacífico sur de la ciudad de Chimbote*. (Tesis de pregrado Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Piura.
- Conde, I. (2019). *La gestión por procesos del personal asistencial y la calidad de atención al asegurado del centro de atención primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017*. (Tesis de pregrado Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna)
http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3586/1529_2019_conde_valdivia_id_fcje_administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*.
- Cruzado Sánchez, A. (2014). *Propuesta de Modelo de Gestión de Mantenimiento Enfocado en la Gestión por Procesos para la Mejora de la Productividad y la Competitividad en una Asociatividad de Mypes del Sector Textil*. (Tesis de pregrado Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de Lima - Perú).
- Díaz, A. y. (2017). *Implementación de un sistema de información web para la tramitación documentaria y digitalización de archivos en la Dirección Regional de Salud de Ancash*. Universidad San Pedro de H, Huaraz.
- Evans , J., & Lindsay, W. (2008). *Administración Y Control De La Calidad* (septima ed.). CENGAGE learning.
- Font. (2013). *Implementación de un Sistema Documental para la Universidad Central Marta Abreu de la Villas, Cuba*. Tesis doctoral Universidad Central Marta Abreu de la Villas, Cuba.
- Galan, R. R. (2011). *Globalización y Tecnología*. Lulu.com.
- Gonzales, F. J. (2012). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Delta Publicaciones.
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). McGRAW-HILL.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2011). *Marketing de servicios: conceptos, estrategias y cosas*. (Cuarta ed.). CENGAGE Learning.
- Howards, G. (1990). *Planificando Para la calidad, la productividad y una posición competitiva* (Primera ed.). Ventura Ediciones S. A.
- Huallma, G. (2017). *Sistema web utilizando NOSQL para el seguimiento del historial clínico en el departamento médico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno – 2017*. (Tesis de Licenciatura Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno).
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1996). *Gestión calidad y competitividad* (Primera ed.). IRWIN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos De Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2006). *Marketing* (Décima ed.). PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- LLoréns, F., & Fuentes, M. (2006). *Gestión De La Calidad Empresarial: Fundamentos e Implantación* (Primera ed.). Pirámide.
- López, S. (2005). *Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización* (Primera ed.). Ideaspropias Editorial S.L.
- Maldonado (2016). *Aumento de la productividad mediante gestión por procesos en el área de empaque de la empresa Greenrose*. Universidad.
- Mercedes, M. (enero de 2009). *Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información*. . Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181421573002.pdf>
- Merlin, B. (2014). *Efecto de la implementación del sistema web sigesme, basado en el estándar iso 9126, en la gestión de los servicios médicos que otorga la oficina de bienestar universitario de la Universidad Nacional José María Arguedas*. Andahuaylas.
- Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. . Tesis de Maestría en Dirección de Empresas: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>

- Normas, i. (s.f. de s.f. de 2015). *Sistema De Gestión De La Calidad Requisitos*. Recuperado el 04 de 06 de 2018, de normas ISO 9001: <http://www.americana.edu.co/barranquilla/archivos/calidad/Norma-ISO-9001-2015.pdf>
- Pereira Ridiut, J. P. (2012). *Gestión de la producción*. Santana.
- Rodríguez Ruíz. (2013). *Sistema de gestión documental de la Universidad Nacional Agraria - Nicaragua*. Tesis de pregrado . Universidad Nacional Agraria, Nicaragua.
- Rodriguez Romero, C (2017). *Propuesta de implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la Fundación Desayunitos Creando Huellas*. archivo digital <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23227/1/PROPUESTA%20DE%20IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20POR%20PROCESOS%20EN%20LAS%20ACTIVIDADES%20MISIONALES%20Y%20DE%20APOYO%20DE%20LA%20FUNDACI%C3%93N%20DESAYUNITOS%20CREANDO%20HUELLA..pdf>
- Sánchez. (2015). *Gestión de documento electrónicos Oportunidades y riesgos de la Administración electrónica*. Tesis de pregrado. Universidad de Salamanca en España.
- Sánchez, G. (2017). *Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial*. Obtenido de Tesis de maestría, Universidad César Vallejo - Lima.: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8574/S%c3%a1nchez_AG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sangüesa , M., Dueñas, R. M., & Lizarbe, L. (2006). *Teoría y Práctica De La Calidad* (Primera ed.). Madrid, España: Paraninfo S.A.
- Tejena Velásquez, R. (2014). Modelo de Gestión, por procesos para el Área de Pediatría del Hospital Regional de Portoviejo. (*Tesis de Maestría*). Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.
- Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos* . ESIC Editorial.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios* (Quinta ed.). McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Zeithaml, V., Parasuraman , A., & Berry, L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Dias De Santos.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia de la investigación

Título: Gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo es la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿Cómo es la gestión por procesos en su dimensión procesos operativos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?</p> <p>b. ¿Cómo es la gestión por procesos en su dimensión procesos de soporte en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?</p> <p>c. ¿Cómo es la gestión por procesos en su dimensión procesos estratégicos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Describir la gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a. Describir la gestión por procesos en su dimensión procesos operativos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.</p> <p>b. Describir la gestión por procesos en su dimensión procesos de soporte en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.</p> <p>c. Describir la gestión por procesos en su dimensión procesos estratégicos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.</p>	<p>Hernández et al. (2014), Consideran que: “En toda investigación descriptiva no se tiene que formular una hipótesis necesariamente, salvo en Estudios descriptivos, para intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se van a medir u observar” (p.108). Tomando en consideración lo expuesto por el autor Hernández et al. (2014). En la presente investigación no corresponderá la formulación de una hipótesis.”</p>	<p>VARIABLE ÚNICA: Gestión operativa</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos operativos - Procesos de soporte - Procesos estratégicos

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>ENFOQUE: Cuantitativo</p> <p>MÉTODO: Corresponde a una investigación cuantitativa, descriptiva.</p> <p>DISEÑO: Es de naturaleza no experimental, transeccional descriptivo. Se utilizará el diseño descriptivo:</p> <p>M \longrightarrow X Dónde: M: muestra X: variable única (Gestión por procesos)</p> <p>NIVEL: Descriptivo</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>Para la presente investigación se considerará como población de estudio a 139 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>La muestra será no probabilística por ello comprenderá a 139 trabajadores administrativos.</p> <p>n = 139</p>	<p>TÉCNICAS:</p> <p>Encuesta</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</p> <p>Se utilizará medios electrónicos para el procesamiento de datos. Programa estadístico informático SPSS V25.</p>	<p>INSTRUMENTOS:</p> <p>Cuestionario</p>

Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables

Título: Gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021.

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable única: Gestión por procesos	La gestión por procesos son tópicos, que hay que comprender para que el sistema de calidad sea una eficaz herramienta de gestión para todos. Entonces, es fácil sentirse cómodo con los requisitos de los modelos de gestión de la calidad y excelencia empresarial (Velasco, 2010).	La gestión por procesos es aquel mapeo e identificación de cada uno de los procesos dentro de la organización, los que permitan una correcta planificación de actividades, determinación de responsabilidades y el uso adecuado de los recursos disponibles.	Procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas - Objetivos
			Procesos de soporte	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión económica y financiera - Gestión de recursos humanos. - Gestión de sistemas de información.
			Procesos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica - Organización - Mejora continua

Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos

Título: Gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021.

VARIABLE ÚNICA	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° DE ÍTEMS	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA
Gestión por procesos	Procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas - Objetivos 	28.58 %	7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce usted las políticas de comportamiento de la Universidad Nacional José María Arguedas. 2. La Universidad Nacional José María Arguedas promueve el conocimiento de las políticas de comportamiento dentro de la misma. 3. Conoce usted los objetivos del área donde desempeña sus funciones. 4. La Universidad Nacional José María Arguedas promueve el conocimiento de los objetivos. 5. La UNAJMA dirige sus acciones y actividades diarias al logro de los objetivos establecidos. 6. Cuando no se alcanzan los objetivos, la UNAJMA toma medidas drásticas. 7. Cuando no se alcanzan los objetivos, la UNAJMA determina algunas propuestas de mejora. 	<p style="text-align: center;">Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</p>
	Procesos de soporte	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión económica y financiera - Gestión de recursos humanos. 	35.71 %	5	<ol style="list-style-type: none"> 8. Considera que los procesos de las áreas de contabilidad, administrativos, tesorería y presupuestos son fundamentales en la empresa. 9. Los procesos llevados a cabo en las áreas de contabilidad, administrativos, tesorería y presupuestos, desarrollan sus actividades de manera eficiente. 	

		- Gestión de sistemas de información.			<p>10. La UNAJMA se preocupa por la satisfacción laboral del personal administrativo.</p> <p>11. La UNAJMA reconoce el rendimiento de los trabajadores.</p> <p>12. En la UNAJMA la comunicación interna se da de manera fluida.</p>	
	Procesos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica - Organización - Mejora continua 	35.71 %	5	<p>13. Conoce usted la misión y visión de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>14. La Universidad Nacional José María Arguedas promueve el conocimiento de la misión y visión.</p> <p>15. Las actividades que usted realiza las hace en función a un flujo de procesos.</p> <p>16. Tiene conocimiento del organigrama de la UNAJMA.</p> <p>17. La UNAJMA promueve y practica políticas de calidad, como las auditorías.</p>	

Anexo 04: Instrumento de recojo de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS



FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO

ESTIMADO COLABORADOR (A):

Se le agradece anticipadamente por su colaboración en el trabajo de investigación “Gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021”. Por favor no ponga su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda marcando cada alternativa de respuesta con una x según su criterio.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Género

- a) Femenino () b) Masculino ()

1.2. Edad

- a) Menos de 25 años. ()
b) De 26 a 35 años. ()
c) De 36 a 45 años. ()
d) De 46 años a más. ()

1.3. Antigüedad en el trabajo

- a) Menos de 2 años. ()
b) De 2 a 4 años. ()
c) Más de 4 años. ()

Lea atentamente las afirmaciones y conteste de manera honesta y transparente, marcando con una X en el recuadro, según Ud. crea conveniente, teniendo en cuenta la siguiente escala de respuestas.

N°	ÍTEMS	Escala Valorativa				
		1	2	3	4	5
VARIABLE UNICA: GESTIÓN POR PROCESOS						
Dimensión: Procesos operativos						
1	Conoce usted las políticas de comportamiento de la Universidad Nacional José María Arguedas.					
2	La Universidad Nacional José María Arguedas promueve el conocimiento de las políticas de comportamiento dentro de la misma					
3	Conoce usted los objetivos del área donde desempeña sus funciones					
4	La Universidad Nacional José María Arguedas promueve el conocimiento de los objetivos					
5	La UNAJMA dirige sus acciones y actividades diarias al logro de los objetivos establecidos.					
6	Cuando no se alcanzan los objetivos, la UNAJMA toma medidas drásticas.					
7	Cuando no se alcanzan los objetivos, la UNAJMA determina algunas propuestas de mejora.					
Dimensión: Procesos de soporte						
8	Considera que los procesos de las áreas de contabilidad, administrativos, tesorería y presupuestos son fundamentales en la empresa.					
9	Los procesos llevados a cabo en las áreas de contabilidad, administrativos, tesorería y presupuestos, desarrollan sus actividades de manera eficiente.					
10	La UNAJMA se preocupa por la satisfacción laboral del personal administrativo.					
11	La UNAJMA reconoce el rendimiento de los trabajadores.					
12	En la UNAJMA la comunicación interna se da de manera fluida.					
Dimensión: Procesos estratégicos						
13	Conoce usted la misión y visión de la Universidad Nacional José María Arguedas.					
14	La Universidad Nacional José María Arguedas promueve el conocimiento de la misión y visión.					
15	Las actividades que usted realiza las hace en función a un flujo de procesos.					
16	Tiene conocimiento del organigrama de la UNAJMA.					
17	La UNAJMA promueve y practica políticas de calidad, como las auditorías.					

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 05: Ficha de validación por criterio de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES (Datos del Experto)

Nombres y Apellidos: Rosa Nélida Ascue Ruiz

Grado Académico: Mag. en Gestión Pública.

Fecha:/...../.....

II. OBSERVACIONES:

FORMA (Referido a cumplimiento de normas y reglas de redacción)

Mejore su redacción y los términos sean claros y precisos.

ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Busque más autores para considerar los indicadores

CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

los reactivos presentados considere solo 1 tema no combine con otros

III. VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento Procede no Procede para su aplicación

Levante las observaciones



Mgtr. Rosa Nélida Ascue Ruiz

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 44346273

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: EDWIN MESCCO CÁCERES

Grado Académico: MAGISTER EN GESTIÓN

Fecha: 20/04/21

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

MEJORAR LA FORMA DEL DOCUMENTO YA QUE DEBE SER MÁS PROFUNDO EN ESTE CASO.....

.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

EXISTE COHERENCIA ENTRE LAS VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES.

.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

RESPECTO AL GRUPO MUESTRAL CONSIDERE UN SOLO TÉRMINO SON ESTUDIANTES O ALUMNOS.....

.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.



.....
Sello y Firma del Evaluador
DNI: 25001527

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Carlos Huamanquispe Apaza

Grado Académico: Magister en Administración de Negocios

Fecha: 18 / 04 / 2021

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Respecto a la forma buscar hacer la redacción de las preguntas utilizando tercera persona.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e items)

Tiene coherencia.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

El contenido es acorde al planteamiento.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

.....
.....

 UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Mg. Carlos Huamanquispe Apaza
DOCENTE
CLAD: 018958

Anexo 06: Permiso para la aplicación de instrumento

Andahuaylas, 23 de febrero de 2022.

CARTA N° 001-2021-GPV

Señor:

Dr. Manuel Isaías VERA HERRERA

Presidente de la Comisión Organizadora de la UNAJMA

Atención:

CPC. Lisbeth MEZA TORREBLANCA

Jefa de la Oficina de Recursos Humanos

Ciudad.-

|

Asunto: Solicito apoyo con el llenado de cuestionario por el personal administrativo de la UNAJMA

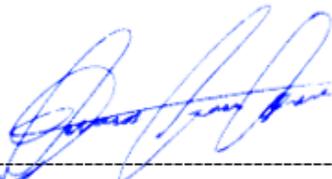
De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle un cordial saludo, y al mismo tiempo hacer de su conocimiento que el suscrito, en condición de bachiller, egresado de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, a fin de optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, me encuentro desarrollando la tesis denominado: "*Gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021*".

Por las consideraciones antes señaladas solicito a través de su despacho, el llenado del cuestionario de dicha investigación, el mismo que es anónimo y confidencial; cuyo link de acceso al cuestionario es el siguiente: <https://forms.gle/vuh3NfV8VLwsh7cGA>

Agradeciendo por anticipado su atención al presente, quedo de usted.

Atentamente,



PEDRAZA VARGAS, Gerson

DNI: 46874553

Mensaje nuevo

Responder | Eliminar | Archivo | Mover a | Categorizar | ...

Carpetas

- Bandeja de... 7955
- Correo no de... 33
- Borradores 75
- Elementos envía...
- Elementos elimin...
- Archivo
- Notas 30
- Conversation His...
- Carpeta nueva

Grupos

Actualizar a Microsoft 365 con Características de Outlook Premium

← Solicito apoyo con el llenado de cuestionario por el personal administrativo de la UNAJMA

GV gerson pedraza vargas
Jue 24/02/2022 13:15

Para: secretariapresidencia@unajma.edu.pe; rrhh@unajma.edu.pe

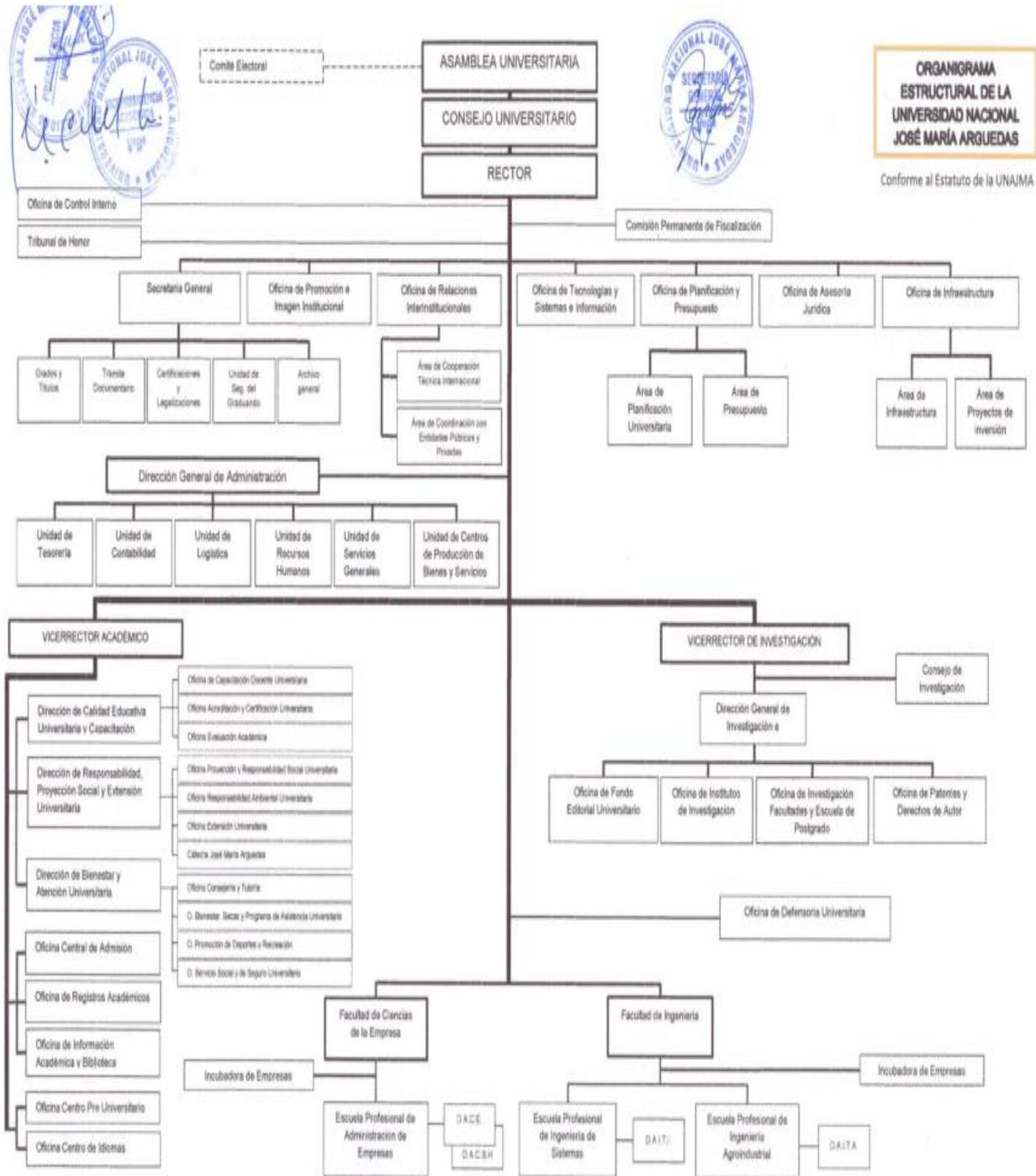
 CARTA 001-2021. APOYO...
195 KB

En condición de bachiller, egresado de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, a fin de optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, solicito apoyo con el llenado de cuestionario por el personal administrativo de la UNAJMA

Att. Gerson Pedraza Vargas

[Responder](#) | [Responder a todos](#) | [Reenviar](#)

Anexo 07: Organigrama UNAJMA



Anexo 08: Base de datos de aplicación de instrumento

1	VARIABLE ÚNICA																							
2	D1								D2				D3											
3	1. Género	2. Edad	Antigüedad en el trabajo	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	V1	D1V1	D2V1	D3V1
4	2	2	2	1	3	2	3	2	4	2	2	4	3	1	2	3	3	3	1	1	40	17	12	11
5	1	3	3	1	1	2	1	2	4	2	2	4	3	1	2	3	3	3	1	2	37	13	12	12
6	2	1	1	3	4	3	1	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	2	1	3	59	26	18	15
7	1	2	1	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	1	4	57	25	17	15
8	1	1	1	3	2	3	2	1	4	2	3	5	4	2	2	4	5	2	3	2	49	17	16	16
9	1	2	1	2	3	2	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	51	22	16	13
10	2	2	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	48	21	13	14
11	1	1	2	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	50	18	16	16
12	2	1	3	1	2	2	2	2	5	4	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	37	18	9	10
13	2	2	2	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	5	2	28	10	6	12
14	1	1	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	4	2	2	3	4	3	1	1	47	20	15	12
15	2	2	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	50	23	14	13
16	2	1	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	1	39	15	12	12
17	2	3	2	1	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	40	18	13	9
18	1	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2	3	3	3	39	17	9	13
19	1	3	2	2	3	1	2	1	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	5	2	50	17	14	19
20	2	1	3	1	3	2	3	2	4	2	2	4	3	1	2	3	3	3	1	2	41	17	12	12
21	1	2	3	1	1	2	1	2	4	2	2	4	3	1	2	3	3	3	1	2	37	13	12	12
22	2	1	3	3	4	3	1	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	2	1	3	59	26	18	15
23	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	1	4	57	25	17	15
24	1	2	3	3	2	3	2	1	4	2	3	5	4	2	2	4	5	2	3	2	49	17	16	16
25	2	1	3	2	3	2	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	51	22	16	13
26	1	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	48	21	13	14
27	1	1	3	3	4	3	1	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	2	1	3	59	26	18	15
28	1	1	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	1	4	57	25	17	15
29	2	2	3	3	2	3	2	1	4	2	3	5	4	2	2	4	5	2	3	2	49	17	16	16
30	2	1	3	2	3	2	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	51	22	16	13
31	1	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	48	21	13	14
32	2	1	3	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	50	18	16	16
33	1	1	2	1	2	2	2	2	5	4	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	37	18	9	10
34	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2	3	3	3	39	17	9	13
35	2	2	2	2	3	1	2	1	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	5	2	50	17	14	19

37	1	1	2	3	4	3	1	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	2	1	3	59	26	18	15
38	1	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	1	4	57	25	17	15
39	1	1	3	3	2	3	2	1	4	2	3	5	4	2	2	4	5	2	3	2	49	17	16	16
40	1	1	2	2	3	2	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	51	22	16	13
41	2	3	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	48	21	13	14
42	2	1	2	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	50	18	16	16
43	1	2	3	1	2	2	2	2	5	4	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	37	18	9	10
44	2	1	3	1	2	2	2	2	5	4	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	37	18	9	10
45	1	2	3	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	5	2	28	10	6	12
46	2	3	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	4	2	2	3	4	3	1	1	47	20	15	12
47	1	1	2	3	3	3	3	3	5	3	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	50	23	14	13
48	1	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	1	39	15	12	12
49	2	1	3	3	4	3	1	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	2	1	3	59	26	18	15
50	2	1	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	1	4	57	25	17	15
51	1	2	3	3	2	3	2	1	4	2	3	5	4	2	2	4	5	2	3	2	49	17	16	16
52	2	1	3	2	3	2	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	51	22	16	13
53	1	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	48	21	13	14
54	1	2	3	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	50	18	16	16
55	2	2	3	1	2	2	2	2	5	4	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	37	18	9	10
56	1	1	2	3	2	3	2	1	4	2	3	5	4	2	2	4	5	2	3	2	49	17	16	16
57	1	3	1	2	3	2	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	51	22	16	13
58	1	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	48	21	13	14
59	2	1	3	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	50	18	16	16
60	1	3	2	1	2	2	2	2	5	4	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	37	18	9	10
61	2	1	2	3	4	3	1	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	2	1	3	59	26	18	15
62	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	1	4	57	25	17	15
63	2	4	1	3	2	3	2	1	4	2	3	5	4	2	2	4	5	2	3	2	49	17	16	16
64	1	1	3	2	3	2	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	51	22	16	13
65	1	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	48	21	13	14
66	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	50	18	16	16
67	2	4	2	1	2	2	2	2	5	4	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	37	18	9	10
68	1	2	2	1	3	2	3	2	4	2	2	4	3	1	2	3	3	3	1	2	41	17	12	12
69	2	2	3	1	1	2	1	2	4	2	2	4	3	1	2	3	3	3	1	2	37	13	12	12
70	1	1	2	3	4	3	1	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	2	1	3	59	26	18	15
71	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	1	4	57	25	17	15
72	2	1	3	3	2	3	2	1	4	2	3	5	4	2	2	4	5	2	3	2	49	17	16	16
73	1	2	3	2	3	2	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	51	22	16	13
74	1	1	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	48	21	13	14
75	1	2	3	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	50	18	16	16
76	2	1	2	3	4	3	1	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	2	1	3	59	26	18	15
77	1	1	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	1	4	57	25	17	15
78	2	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	5	4	2	2	4	5	2	3	2	49	17	16	16

80	1	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	48	21	13	14
81	2	2	3	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	50	18	16	16
82	1	3	1	1	2	2	2	2	5	4	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	37	18	9	10
83	1	3	1	2	3	1	2	1	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	5	2	50	17	14	19
84	2	3	2	1	3	2	3	2	4	2	2	4	3	1	2	3	3	3	1	2	41	17	12	12
85	2	2	3	1	1	2	1	2	4	2	2	4	3	1	2	3	3	3	1	2	37	13	12	12
86	1	1	2	3	4	3	1	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	2	1	3	59	26	18	15
87	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	1	57	25	17	15
88	1	1	2	3	2	3	2	1	4	2	3	5	4	2	2	4	5	2	3	2	49	17	16	16
89	2	1	3	2	3	2	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	51	22	16	13
90	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	48	21	13	14
91	2	1	2	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	50	18	16	16
92	1	1	2	3	4	3	1	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	2	1	3	59	26	18	15
93	1	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	1	4	57	25	17	15
94	2	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	5	4	2	2	4	5	2	3	2	49	17	16	16
95	1	1	3	2	3	2	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	51	22	16	13
96	1	1	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	48	21	13	14
97	2	2	3	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	50	18	16	16
98	1	3	1	4	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	42	18	11	13
99	1	1	2	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	49	24	13	12
100	2	1	2	3	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	62	24	20	18
101	2	1	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	47	21	13	13
102	2	2	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	54	21	17	16
103	1	3	2	4	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	65	26	19	20
104	2	1	3	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	71	29	20	22
105	1	1	3	4	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	42	18	11	13
106	2	2	2	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	49	24	13	12
107	2	1	2	3	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	62	24	20	18
108	1	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	47	21	13	13
109	2	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	54	21	17	16
110	1	1	2	4	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	65	26	19	20
111	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	71	29	20	22
112	1	2	3	4	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	42	18	11	13
113	1	1	2	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	49	24	13	12
114	1	2	2	3	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	62	24	20	18
115	2	1	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	47	21	13	13
116	1	1	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	54	21	17	16
117	1	1	2	4	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	65	26	19	20
118	1	3	2	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	71	29	20	22
119	2	3	2	4	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	42	18	11	13
120	1	2	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	49	24	13	12
121	2	4	1	3	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	62	24	20	18
122	1	4	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	47	21	13	13

122	1	4	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	47	21	13	13
123	2	1	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	54	21	17	16
124	2	2	3	4	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	65	26	19	20
125	2	3	2	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	71	29	20	22
126	1	1	2	4	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	42	18	11	13
127	1	3	2	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	49	24	13	12
128	2	3	2	3	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	62	24	20	18
129	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	47	21	13	13
130	1	2	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	54	21	17	16
131	2	1	3	4	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	65	26	19	20
132	1	1	3	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	71	29	20	22
133	1	1	2	4	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	42	18	11	13
134	2	1	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	49	24	13	12
135	2	1	3	3	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	62	24	20	18
136	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	47	21	13	13
137	1	1	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	54	21	17	16
138	2	2	3	4	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	65	26	19	20
139	1	1	1	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	71	29	20	22
140	1	3	2	4	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	42	18	11	13
141	2	2	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	49	24	13	12
142	2	3	2	3	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	62	24	20	18