



## **FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

GESTIÓN POR PROCESOS Y LA MEJORA DE LA EFICACIA EN SERVIDORES

PÚBLICOS DE UNA UGEL DE LIMA METROPOLITANA, 2024

**Línea de investigación:**

**Competitividad industrial, diversificación productiva y prospectiva**

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

### **Autor**

Gaytan Castro, Anderson Yojeiro

### **Asesor**

Meza Armas, Orlando Eleodoro

ORCID: 0009-0006-6939-3326

### **Jurado**

Batállanos Casas, Williams Hernán

Ochoa Sotomayor, Nancy Alejandra

Fernandez Ybarra, Felicita Nancy

**Lima - Perú**

**2025**



GESTIÓN POR PROCESOS Y LA MEJORA DE LA EFICACIA EN  
SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA UGEL DE LIMA  
METROPOLITANA, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe	5%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	4%
3	hdl.handle.net	3%
4	repositorio.unfv.edu.pe	2%
5	Submitted to Universidad Privada del Norte	2%
6	www.coursehero.com	1%
7	repositorio.uap.edu.pe	1%
8	repositorio.uct.edu.pe	1%
9	apirepository.unh.edu.pe	<1%
10	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja	<1%
11	alicia.concytec.gob.pe	<1%
12	press.religacion.com	<1%
13	Submitted to uncedu	<1%

## FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

# GESTIÓN POR PROCESOS Y LA MEJORA DE LA EFICACIA EN SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA UGEL DE LIMA METROPOLITANA, 2024

Línea de investigación:

Competitividad industrial, diversificación productiva y prospectiva

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

**Autor**

Gaytan Castro, Anderson Yojeiro

**Asesor**

Meza Armas, Orlando Eleodoro  
ORCID: 0009-0006-6939-3326

**Jurado**

Batállanos Casas, Williams Hernán

Ochoa Sotomayor, Nancy Alejandra

Fernandez Ybarra, Felicita Nancy

Lima - Perú

2025

**Dedicatoria**

A mis padres Saul y Nelly, quienes son la razón  
de mi existir.

A mis hermanos Marco, Jhuler, Evelyn y  
Daniela, quienes son mi refugio y apoyo  
siempre.

### **Agradecimiento**

Agradezco a mi asesor por el apoyo, paciencia y comprensión durante todo el proceso de elaboración del presente trabajo de investigación.

A las personas que me han brindado su apoyo en el llenado de la técnica de instrumento de recolección de datos, gracias por su importante y valioso apoyo.

## Índice

Resumen.....	8
Abstract.....	9
I. INTRODUCCIÓN .....	10
1.1 Descripción y formulación del problema .....	12
<i>1.1.1. Problema general.....</i>	13
<i>1.1.2. Problemas específicos.....</i>	13
1.2 Antecedentes .....	14
<i>1.2.1. Antecedentes nacionales .....</i>	14
<i>1.2.2. Antecedentes internacionales.....</i>	15
1.3 Objetivos .....	17
<i>1.3.1. Objetivo general.....</i>	17
<i>1.3.2. Objetivos específicos.....</i>	17
1.4 Justificación.....	18
1.5 Hipótesis.....	19
<i>1.5.1. Hipótesis general .....</i>	19
<i>1.5.2. Hipótesis específicas .....</i>	19
II. MARCO TEÓRICO .....	20
2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	20
<i>2.1.1. Unidad de Gestión Educativa Local.....</i>	20
<i>2.1.2. Gestión por procesos .....</i>	23
<i>2.1.3. Eficiencia .....</i>	26
<i>2.1.4. Introducción a la calidad.....</i>	29
<i>2.1.5. Ciclo de Deming .....</i>	30
<i>2.1.6. Mejora continua.....</i>	32

2.2. Definición de términos .....	32
III. MÉTODO .....	35
3.1. Tipo de investigación .....	35
3.2. Ámbito temporal y espacial.....	35
3.3. Variables.....	35
3.4. Población y muestra .....	36
3.5. Instrumentos .....	36
3.6. Procedimientos .....	36
3.7. Análisis de datos.....	36
3.8. Consideraciones éticas .....	37
IV. RESULTADOS .....	38
4.1. Nivel de la gestión por procesos .....	38
4.2. Nivel de la eficacia.....	43
4.3. Relación entre la gestión por procesos y la mejora de la eficacia.....	48
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	53
VI. CONCLUSIONES.....	57
VII. RECOMENDACIONES .....	58
VIII. REFERENCIAS .....	59
IX. ANEXOS.....	65

## Índice de tablas

Tabla 1 Relación entre la gestión por procesos y la mejora de la eficacia.....	48
Tabla 2 Relación entre la gestión por procesos y la proactividad.....	49
Tabla 3 Relación entre la gestión por procesos y el autogobierno.....	50
Tabla 4 Relación entre la gestión por procesos y la gestión personal.....	51
Tabla 5 Relación entre la gestión por procesos y el desarrollo personal .....	52

## Índice de figuras

Figura 1 Organigrama de una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana..	20
Figura 2 Gestión por procesos .....	24
Figura 3 Ciclo PHVA.....	31
Figura 4 Mejora continua .....	31
Figura 5 Nivel de la gestión por procesos .....	38
Figura 6 Nivel de planificar .....	39
Figura 7 Nivel de hacer .....	40
Figura 8 Nivel de verificar .....	41
Figura 9 Nivel de actuar .....	42
Figura 10 Nivel de la eficacia .....	43
Figura 11 Nivel de la proactividad.....	44
Figura 12 Nivel del autogobierno .....	45
Figura 13 Nivel de la gestión personal.....	46
Figura 14 Nivel del desarrollo personal .....	47

## Resumen

**Objetivo:** Determinar la relación entre la gestión por procesos y la mejora de la eficacia en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024. **Método:** Se recurrió a un estudio de tipo básico, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal, además, del nivel correlacional; aplicando un par de cuestionarios de creación propia a una muestra de 65 servidores públicos de una población total de 78. **Resultados:** Se ha demostrado que el 72% de trabajadores aprecian el nivel alto de gestión por procesos; continuando con la variable eficacia, los resultados reflejaron que el 71% de trabajadores aprecian el nivel alto; en cuanto al objetivo general, se ha establecido una relación positiva y significativa entre la gestión por procesos y la eficacia por el valor Rho de Spearman 0.851, procediendo a aceptar la hipótesis alterna. **Conclusión:** Se ha establecido una relación positiva y significativa entre la gestión por procesos y la eficacia laboral, reafirmando que las estrategias basadas en procesos bien definidos generan un impacto directo en la eficacia de los servidores públicos.

*Palabras clave:* Gestión por procesos, eficacia, administración pública, cambió organizacional.

## Abstract

**Objective:** Determine the relationship between process management and the improvement of effectiveness in public servants of a UGEL in Metropolitan Lima, 2024. **Method:** A basic type study, quantitative approach, non-experimental and cross-sectional design was used. In addition, the correlational level; applying a pair of self-created questionnaires to a sample of 65 public servants out of a total population of 78. **Results:** It has been shown that 72% of workers appreciate the high level of process management; Continuing with the effectiveness variable, the results reflected that 71% of workers appreciate the high level; Regarding the general objective, a positive and significant relationship has been established between process management and effectiveness with Spearman's Rho value 0.851, proceeding to accept the alternative hypothesis. **Conclusion:** A positive and significant relationship has been established between process management and work effectiveness, reaffirming that strategies based on well-defined processes generate a direct impact on the effectiveness of public servants.

*Keywords:* Process management, efficiency, public administration, organizational change.

## I. INTRODUCCIÓN

La aplicación de una metodología fundada en la gestión por procesos permite modelar la organización desde su núcleo institucional, basado en la dirección estratégica, es decir, reordenar los flujos de trabajo permitiéndoles responder con mayor flexibilidad, eficiencia y eficacia a las necesidades de los usuarios y administrados, razón por la cual, la modalidad de administración incluye un cambio de enfoque y su principal contribución es la mejora continua, la promoción de trabajo en equipo, creatividad, enfoque de sistemas y aumento de eficiencia y eficacia para organizar estas características que hacen de la gestión por procesos un instrumento indefectible para los logros en cuanto a objetivos organizacionales. Asimismo, es necesario mencionar que la gestión por procesos acelera a los gerentes de la organización con el fin de optimizar y mejorar las decisiones pues contribuye a medir, controlar y observar directamente su toma de decisiones en el resultado de los procesos gestionados y cómo afecta el resultado a fin de que permitan dar respuestas solventes a las dificultades que puedan surgir en los momentos inesperados.

Los países de América Latina tienen diferentes características y niveles de desarrollo, y la misión de las entidades de gestión educativa deben responder a los múltiples requerimientos de la sociedad en la que opera y esas necesidades pueden variar considerablemente; por lo cual, en el cumplimiento de su misión, deben identificar procesos que garanticen la calidad de servicio (Veliz et al. 2020). En la era actual de globalización, avance tecnológico acelerado y desafíos cada vez mayores resulta rentable optar por modelos modernos en gestión que sean efectivos, que faciliten a las entidades administrar de manera efectiva y lograr brindar un valor agregado a los usuarios; no solo a las organizaciones del rubro privado, sino igualmente a las instituciones del estado que personifican un papel importantísimo en la vida de sus ciudadanos (Zabala et al., 2021).

Asimismo, las organizaciones se encuentran en un entorno competitivo, por lo que, debe basarse en un modelo que corresponda a los conceptos actuales de excelencia, siendo necesario centrar los esfuerzos en mejorar las diversas tareas y actividades que posibilitan los disímiles procesos que se despliegan en el contexto (Hernández, 2021). Es necesario precisar que, Flores (2021) argumentó que para mejorar la gestión educativa es fundamental realizar una gestión de procesos acorde con la política del gobierno de renovación de la gestión pública; puesto que, la educación es el motor que permite el progreso de un país, a pesar de que el Estado indica que la gestión de procesos es el quinto pilar, no se puede permitir que la gestión educativa se base en modelos tradicionales, regulatorios y burocráticos.

A nivel nacional, Mendoza et al. (2022) han indicado que las organizaciones deben considerar técnicas de gestión que permitan transformar, asimilar y aplicar la eficacia en sus procesos de manera organizada y sistemática para conseguir el cumplimiento de los propósitos siendo necesario optimizar su estrategia de toma de decisiones. Por otro lado, desde la perspectiva de Medina (2018) la situación en cuanto al desarrollo global requiere claramente la adopción de modelos de negocio que se centren en la gestión del valor agregado, la misión y las metas del negocio a objetivos productivos que buscan lograr la satisfacción del usuario, por lo que, incluye modelos de gestión adecuados para satisfacer las crecientes demandas de la gestión moderna.

A nivel local, la gestión por procesos no es un proceso independiente, sino una función de cambios que ocurren en el entorno social y organizacional de cualquier UGEL; por lo tanto, salen a la luz nuevas estrategias dependiendo de la situación actual, que se pueden observar a través de conexiones con todos los sectores sociales, como el educativo, económico, cultural, político y de salud; razón por la cual, la planificación estratégica es un instrumento que facilita la gestión de una organización de manera adecuada y técnica (Pimentel et al. 2024).

La Unidad de Gestión Educativa Local (En adelante UGEL) es un organismo público comprometido con la gestión de la educación y políticas educativas a nivel local, que busca cumplir con la legislación actual, marcar la diferencia en sus actividades para diseñar, implementar y evaluar programas educativos dentro de su competencia; lamentablemente todavía se rigen por modelos de métodos de gestión tradicionales, con burocracia en el proceso, lo que resulta en funciones excesivas que no crean valor para los grupos de interés; siendo el caso de la UGEL de estudio en Lima Metropolitana, donde existen múltiples oportunidades de mejora.

La citada investigación se centra en la actualidad la UGEL de estudio en Lima Metropolitana, dado que, cuenta con procesos administrativos sumamente extensos que no crean valor para los usuarios y administrados de interés; por lo que, la gestión por procesos resulta de gran importancia en las actividades de soporte, estratégicas y operativas, por ello se puede pretender que optar por una gestión por procesos mejora la eficacia, así como la satisfacción a los usuarios, administrados y comunidad educativa en general.

### **1.1 Descripción y formulación del problema**

La UGEL de estudio en Lima Metropolitana, es un organismo público comprometido con la gestión de la educación y la aplicación de políticas educativas en su jurisdicción, cumplir con las políticas educativas nacionales y regionales, marcar la diferencia en sus funciones para diseñar, implementar y evaluar programas educativos dentro de su competencia.

El reconocimiento de procesos es una tarea difícil, puesto que, no toda la entidad tiene la misma noción de cómo entender o abordar lo que es un proceso, ya que, la mayoría tienden a equivocar o confundir conceptos de organizaciones o departamentos propiamente dichos.

Cabe mencionar que, si bien no es de obligatoriedad el manejo y uso de la gestión por

procesos, resulta de gran beneficio para optimizar la eficacia de su gestión en el marco de la gestión por procesos en beneficio de la comunidad educativa en general, usuarios y administrados; en su jurisdicción, mejorando así los servicios educativos que reciben sus estudiantes así como la calidad de vida a los mismos de las instituciones educativas; básica, especial, alternativa y técnico productiva, para así impulsar el clima institucional en los directivos, personal administrativo, docentes y personal dependiente de la institución.

La gestión de procesos en la UGEL de estudio ha sido abordada por la investigadora Góngora (2020) determinando que el 56.9% de trabajadores percibía el nivel regular, 23.4% nivel óptimo y exclusivamente el 19.7% nivel ineficiente.

### ***1.1.1. Problema general***

¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y la mejora de la eficacia en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024?

### ***1.1.2. Problemas específicos***

- ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y la proactividad en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y el autogobierno en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y la gestión personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024??
- ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y el desarrollo personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024?

## 1.2 Antecedentes

### 1.2.1. *Antecedentes nacionales*

Las variables también sido consideradas en el campo nacional, en Trujillo, Alberca y Zavaleta (2024) han elaborado un constructo de naturaleza científica con el fin principal de efectuar la gestión por procesos para incrementar la efectividad en una empresa logística de Trujillo. En cuanto a la metodología, se ha tratado del tipo aplicada, además, la muestra incluyó los procesos principales de la organización: compras, ventas, almacenamiento y despacho; entre las herramientas utilizadas destacaron el diagrama de Ishikawa, DAP, análisis de Pareto, FAST, AMEF, corredor del cliente, fichas de indicadores, registros de procesos y el manual de procedimientos. Los resultados mostraron un incremento en la efectividad del servicio, pasando del 76.36% al 86.68%, con una variación del 13,51%; asimismo, se evidenció un aumento positivo en la efectividad del servicio del 10,32%. En conclusión, la aplicación de la gestión por procesos demostró ser una estrategia efectiva para optimizar el desempeño, contribuyendo considerablemente al acatamiento de los propósitos trascendentales y al fortalecimiento competitivo de la empresa.

En Cusco, Orosco (2022) ha establecido un estudio para reseñar la condescendencia entre las variables gestión estratégica y eficacia de los resultados en una entidad pública; metodológicamente ha sido de tipo aplicado y de corte transversal, a partir de la información recopilada y su análisis numérico mediante el coeficiente Rho de Spearman, se obtuvo una condescendencia positiva alta superior al 0.806, reflejando que una gestión adecuada está directamente vinculada con la obtención de resultados favorables en la institución. Concluyendo que, resulta crucial aplicar técnicas de análisis de procesos y herramientas como matrices de valor público para identificar áreas críticas y optimizar la eficiencia operativa.

En Tacna, Rodríguez (2021) ha establecido un estudio con el objeto de verificar cómo

la gestión basada en procesos impactó en el acatamiento eficaz de los propósitos de un establecimiento de educación; en cuanto al método científico, requirió de un enfoque cuantitativo, adicional a ello, la población analizada incluyó a 120 docentes. Los hallazgos revelaron que la gestión se clasificó mayormente en un nivel moderado representado por el 53,3% de las respuestas, mientras que la eficacia de los objetivos estratégicos también se ubicó en un nivel similar en el 54.6% de los casos, la prueba de hipótesis reveló un vínculo positivo por el valor de 0,835 y un p-valor de 0,000, confirmando la relevancia de la relación observada. Como conclusión se evidenció que una gestión adecuada de los procesos institucionales puede ser un factor clave para mejorar la eficacia de objetivos estratégicos.

En Lima, Centeno (2021) efectuó un estudio con la enmienda de analizar la vinculación entre la gestión por procesos con la productividad; en cuanto a la metodología, se trabajó con un enfoque cuantitativo y un diseño metodológico no experimental, de tipo transversal, correspondiente a un nivel descriptivo-correlacional, la población muestral, de carácter censal, estuvo conformada por 40 trabajadores. Los hallazgos conseguidos revelaron una vinculación sumamente alta entre la serie de variables, representada por el valor 0.887. Concluyendo que, la implementación de procesos eficientes y bien estructurados puede ser capaz de optimizar significativamente las operaciones, garantizando un uso más efectivo de los recursos.

### ***1.2.2. Antecedentes internacionales***

Las variables han sido abordadas en el campo internacional por diferentes autores destacando en Bolivia, Casilla (2021) ha producido un constructo científico con el fin de medir la eficacia de los trabajadores de una entidad pública; en mérito a la metodología, ha sido cuantitativa y no experimental. Como resultados ha planteado que solo un porcentaje inferior al 2% mostró un nivel de satisfacción positivo, mientras que más del 54% indicó que la atención recibida fue regular; además, el 78% de la población no conocía el plan municipal, el 43% no

conocía como la municipalidad enfocaba el presupuesto, entre otros hallazgos sumamente alarmantes. Concluyendo así que, la información disponible sobre el tema era muy limitada, lo que dificultó encontrar estudios previos similares relacionados con la eficacia de la gestión pública municipal, razón por la cual, se optó por recopilar datos y en algunos casos, construir información basada en resultados existentes proporcionados por el INE.

En Colombia, Ospino (2021) ha producido un artículo con el propósito de reseñar la eficacia para la ejecución presupuestal de entidades estatales; metodológicamente se ha tratado de un estudio cuantitativo y no experimental. Estableciendo como resultados que, aunque se han identificado progresos considerables en los porcentajes de ejecución presupuestal, un examen más profundo de la distribución de los recursos revela que persisten rezagos financieros que sobrepasan el 20% del monto asignado, tratándose de una gestión ineficiente, lo que contraviene la normativa vigente, que establece que, si las reservas presupuestales exceden el 2% de los recursos destinados a funcionamiento o el 15% de los fondos para inversión, se debe aplicar una reducción equivalente a dichos excedentes en el presupuesto correspondiente a la vigencia siguiente. Concluyendo que, a pesar de los avances en la ejecución presupuestal, los rezagos que superan los límites enmarcados por la normativa representan un riesgo significativo para la asignación de recursos futuros.

En Ecuador, Garzon (2022) ha elaborado un estudio con propósito de identificar la relación existente entre la gestión basada en procesos y la mejora del personal en Guayaquil; la metodología empleada fue de naturaleza básica, la población muestral incluyó a 60 profesionales. Los resultados permitieron evidenciar una correlación formidable entre la gestión por procesos y la mejora del personal con un coeficiente de 0,720. Concluyendo que, una gestión adecuada no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también fortalece el desarrollo y desempeño del personal, además, el uso de herramientas puede servir para

identificar ineeficiencias y mejorar la asignación de recursos, generando una repercusión considerable para los trabajadores y para los pacientes.

En Ecuador, Cueva (2021) ha realizado un plan enfocado en la gestión por procesos para incrementar la productividad, siendo necesario un diagnóstico situacional por medio de fichas técnicas a cargo del investigador, al descubrir las necesidades presentadas se ha procedido a establecer el plan. La creación de la herramienta científica buscó incrementar el desempeño de los trabajadores, también ofrecer soluciones considerando las diferentes áreas, adicional a ello, reducir plazos de producción. Concluyendo que, en la elaboración de un plan de mejoras fundamentado en la gestión por procesos resulta esencial reconocer la problemática central que afectaba a la empresa, considerando tanto la perspectiva del investigador como la de los integrantes del equipo interno.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Determinar la relación entre la gestión por procesos y la mejora de la eficacia en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- Determinar la relación entre la gestión por procesos y la proactividad en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.
- Determinar la relación entre la gestión por procesos y el autogobierno en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.
- Determinar la relación entre la gestión por procesos y la gestión personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.

- Determinar la relación entre la gestión por procesos y el desarrollo personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.

#### **1.4 Justificación**

Vizmanos et al. (2022) afirmaron que cualquier investigación debe planificar una base sobre por qué se debe realizar la investigación, además de su impacto y beneficiarios, el estudio no es único, por eso es necesaria una justificación teórica, metodológica y social.

La justificación teórica, desde la perspectiva de Placeres (2009) es necesario establecer un debate científico y académico, además de que lo forjará; el presente estudio generó una compilación teórica sustancial y verídica de las variables y dimensiones, siendo de fácil entendimiento de los agentes involucrados en la problemática; asimismo, una vez culminado se pondrá a disposición del responsable de la UGEL y personal administrativo para que pueda analizar los resultados y considerar las recomendaciones planteadas. Continuando con la justificación metodológica es la que permite identificar la estrategia para producir la comprensión y discernimiento confiable y válido por medio de métodos y técnicas (Salinas y Cárdenas, 2009), en el presente caso, se ha construido un constructo metodológico en base a autores reconocidos para que pueda estar al alcance de otros investigadores que aborden problemáticas similares, asimismo, de la elaboración de instrumentos sumamente innovadores.

La justificación social presenta la trascendencia del estudio y el alcance social (Palella y Martins, 2012); es así que, la UGEL de estudio es un organismo público comprometido con la gestión de la educación y la consumación de políticas educativas a nivel local, cumplir con las políticas educativas nacionales y regionales, marcar la diferencia en sus funciones para diseñar, implementar y evaluar programas educativos dentro de su competencia; pues, todavía se rigen por modelos de métodos de gestión tradicionales, con burocracia en el proceso, lo que resulta en actividades excesivas que no crean valor para los grupos de interés.

## 1.5 Hipótesis

### 1.5.1. *Hipótesis general*

Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la mejora de la eficacia en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.

### 1.5.2. *Hipótesis específicas*

Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la proactividad en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.

Existe relación significativa entre la gestión por procesos y el autogobierno en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.

Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la gestión personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.

Existe relación significativa entre la gestión por procesos y el desarrollo personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.

## II. MARCO TEÓRICO

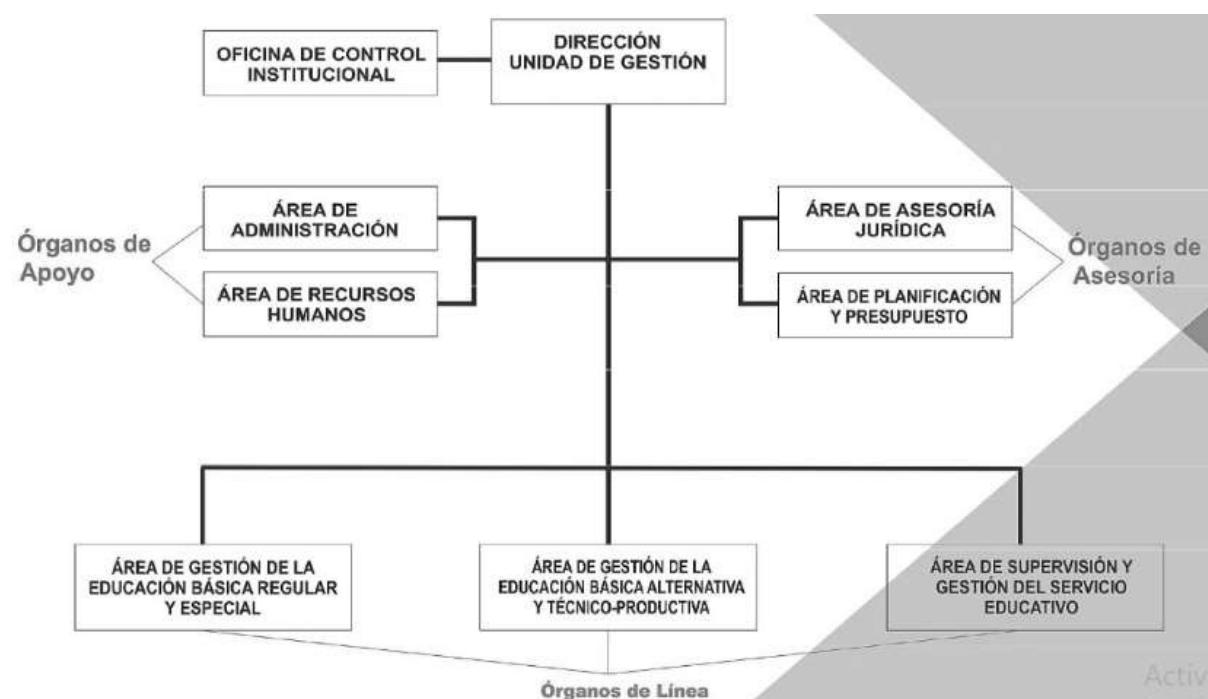
### 2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación

#### 2.1.1. Unidad de Gestión Educativa Local

La UGEL es un organismo público comprometido con la gestión de la educación y la ejecución de políticas educativas a nivel local, cumplir con la legislación educativa nacional; marcar la diferencia en sus funciones para diseñar, implementar y evaluar programas educativos dentro de su competencia.

**Figura 1**

*Organigrama de una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana*



Actividades y funciones de la UGEL

- La dirección UGEL de Lima Metropolitana son responsables de implementar y ejecutar medidas con la responsabilidad de asegurar y prever la oportuna prestación de servicios, cuentan con autonomía administrativa, económica y presupuestaria según la normativa vigente, desarrolla e implementa planes de intervención en temas

educativos e iniciativas intersectoriales dentro de su ámbito de competencia. Así mismo brindar apoyo a las instituciones pedagógicas públicas dentro de su jurisdicción, lo que incluye desarrollar procesos para distribuir materiales, contratar maestros y mantener las instalaciones escolares.

El Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial es el organismo encargado de organizar, planear, implementar, monitorear, informar y su evaluación, así como brindar apoyo técnico, asistencia para el perfeccionamiento de las funciones educativas de los docentes y educación básica especial bajo su jurisdicción, en el contexto normativo y de su competencia, monitorear y evaluar el desempeño de las actividades y funciones de instituciones educativas de gestión Pública, a través de intervenciones, apoyo, asistencia técnica y estratégica en asuntos de educación básica continua y especialmente en su área correspondiente, para la diligencia del pleno desarrollo de los procesos educativos, además de asumir la responsabilidad y tomar acciones de mejora si es necesario.

El Área de Gestión de la Educación Básica Alternativa y Técnico Productiva es el organismo responsable de la organización, planificación, implementación, seguimiento, evaluación y presentación de informes, así como de brindar apoyo y asistencia técnica para el desarrollo de procesos educativos de alta calidad en la educación. Tecnologías alternativas y productivas fundamentales del II.EE dentro de la competencia del II.EE y dentro del marco regulatorio aplicable y bajo su jurisdicción.

El Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo es una institución de línea, es responsable del procedimiento de homologación de la UGEL y, en cooperación con las unidades organizativas pertinentes, participa en el establecimiento y funcionamiento de instituciones educativas públicas y privadas orientadas a la educación y tecnológicamente productiva; además de monitorear las condiciones para la prestación de los servicios educativos,

realiza las siguientes tareas dentro de sus competencias y normas aplicables: vigilan, en el ámbito de sus competencias, el estado y funcionamiento de los servicios en los establecimientos educativos correspondientes a su jurisdicción de competencia y estas organizadas por redes educativas.

El Área de Asesoría Jurídica es un órgano consultivo encargado de emitir opiniones y asesorar en asuntos jurídicos de competencia de la UGEL. Asesoría a las unidades directivas y organizativas de la UGEL.

El Área de Planificación y Presupuesto es un órgano asesor encargado de gestionar, implementar y controlar los procesos técnicos del presupuesto público, la planificación, las inversiones públicas y los sistemas de gestión de la modernización, así como monitorear el proceso de racionalización, estadísticas y la información de la UGEL. En cumplimiento del marco normativo vigente y dentro de su ámbito de competencia.

El Área de Administración es responsable de la dirección, ejecución y control de los procesos técnicos de los sistemas de gestión relacionados con los suministros, la contabilidad y el manejo de caja, así como la gestión de los recursos, los servicios informáticos y la infraestructura técnica de la UGEL.

El Área de Recursos Humanos es un organismo de soporte responsable de la dirección, implementación y control de los procesos técnicos del sistema. Gestionar los procesos de recursos humanos, incluyendo la gestión de expedientes, coordinación de cargos, gestión de asistencia, viajes, procedimientos disciplinarios y despidos del personal. Así mismo gestionar la promoción profesional y el desarrollo de habilidades para coadyuvar al desarrollo individual y general de los trabajadores de la UGEL.

### **2.1.2. Gestión por procesos**

Ha sido definida por Góngora (2020) como aquel enfoque sistemático para mejorar la organización, siendo su propósito identificar necesidades, conocer y comunicar expectativas de clientes y usuarios, lograr la mejora continua, alcanzar niveles de efectividad organizacional y generar cadenas de valor (organizar actividades, procedimientos, sistematizar y secuenciar). Por otro lado, Flores (2021) ha señalado que es un enfoque metodológico que organiza y transforma actividades, procesos, tareas y formas de trabajo en flujos para asegurar que los bienes y servicios tengan un impacto positivo en la población de acuerdo con los recursos disponibles; asimismo, transforma el modelo organizacional funcional tradicional y transita a una organización basada en procesos incluidos en la “cadena de valor” de cada departamento.

A consecuencia que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, tienden a especializarse en realizar las tareas que deben realizarse. No todo el mundo puede hacerlo todo ni sabe hacerlo todo, así es como se crea la función. Por otro lado, los usuarios de su institución no les interesa cuántas funciones tiene ni cuáles son, quedando dentro del marco de la empresa. Lo que realmente les importa es el nivel de calidad, el costo y el tiempo de entrega del servicio y/o productos que reciben, porque eso afecta directamente su satisfacción. Las organizaciones que quieran satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes deben proporcionar valor agregado a los usuarios mediante la innovación de servicios y/o productos novedosos y la mejora continua de los existentes.

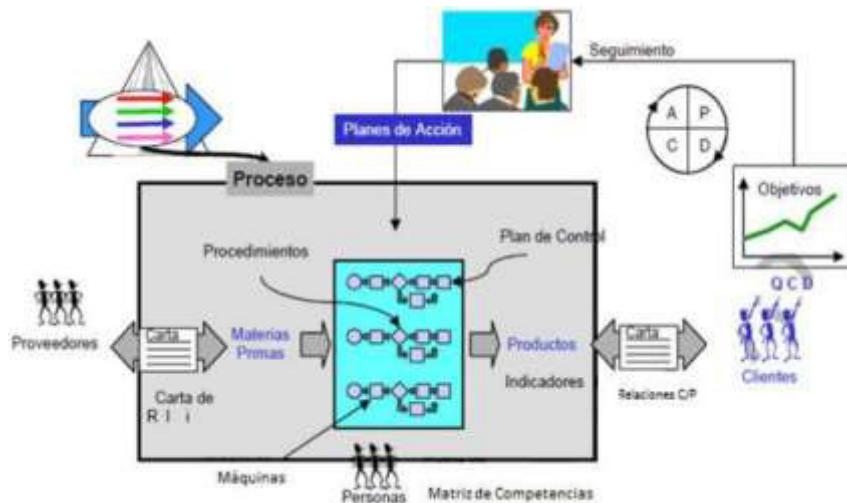
Descubriendo que la creación de valor está relacionada con la orientación al cliente y requiere controles transversales basados en procesos. Los resultados ambicionados se consiguen de manera más eficiente cuando las diligencias y recursos concernientes se gestionan como un proceso, por ende, para poder aplicar la teoría de calidad total, es necesario implementar la gestión de procesos en la organización. Para gestionar un proceso se deben

cumplir ciertos requisitos sea repetible, predecible y mensurable de lo contrario, no se pueden precisar, inspeccionar, ni mejorar.

La gestión de procesos comienza con la identificación del proceso, y un aspecto central es demarcar el inicio y el final del proceso. Gestionar una fase que implica definir un proceso y luego tomar acciones sistemáticas para controlarlo y mejorarlo. Ver Figura 2.

**Figura 2**

*Gestión por procesos*



*Nota:* Cualquier proceso es perfectible. Siempre que se analice su funcionamiento y situación pudiendo así realizar un rediseño para el mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esta acción puede ser una mejora incremental o consistir en mejoras fundamentales, significa ver una organización como un cúmulo de métodos en lugar de un conjunto de áreas con ocupaciones especializadas.

Hay que partir del principio en cuanto que los procesos son la forma natural de clasificación de labores; primeramente, está el proceso, luego está la organización que apoya el proceso y permite que el proceso funcione.

**2.1.2.1. Planificar.** Monti (2020) ha indicado que es un proceso que implica definir metas y objetivos, identificar los recursos necesarios y crear planes detallados para lograr esas metas de la manera más eficiente y efectiva posible, incluyendo asignar tareas, planificar actividades y evaluar continuamente el progreso para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, siendo esencial para cualquier organización o proyecto porque permite coordinar todas las acciones necesarias para el éxito. Asimismo, Pérez (20202) ha señalado que la planificación educativa debe ser lo suficientemente flexible como para contribuir a la automatización del proceso educativo, teniendo en cuenta los rápidos y continuos cambios de los procesos socioeconómicos modernos.

Siendo necesario que los gerentes de una organización definan el problema, realizan análisis de datos y establecen un conjunto de políticas, métodos, procesos de trabajo y metas que deben lograrse dentro de un período de tiempo determinado, el término se agrupa bajo el término "Plan" (en inglés: "Plan"), que representa el primero de los grupos anteriores.

**2.1.2.2. Hacer.** Mori (2021) ha destacado su relevancia dentro de la gestión por procesos, ya que, consiste en los pasos concretos que se toman para lograr un objetivo específico; sin medidas efectivas, es posible que el proceso no pueda ejecutarse de manera eficiente y que no se logren los resultados deseados. A partir de los lineamientos que surgen de la planificación, las organizaciones realizan continuas actividades ("do" en inglés) encaminadas a adquirir productos y servicios para ofrecer a los clientes.

**2.1.2.3. Verificar.** Desde la perspectiva de Kumar y Bagga (2024) resulta importante porque ayuda a garantizar que una organización cumpla con los estándares legales, los estándares éticos y sus propios estándares operativos internos, las revisiones organizacionales ayudan a garantizar la eficiencia y eficacia organizacional al identificar problemas potenciales y áreas de mejora. Además, las revisiones organizacionales ayudan a generar confianza en las partes interesadas y mejorar la reputación de una organización, también es importante garantizar la transparencia (Trigueiro et al., 2022).

**2.1.2.4. Actuar.** Suárez y Mejía (2022) han establecido que permitir que las empresas y organizaciones alcancen sus objetivos de manera eficiente y efectiva; asimismo, las personas trabajen juntas como un equipo, para asignar roles y responsabilidades, tomar decisiones informadas y seguir planes estratégicos para lograr resultados exitosos. Además, actuar organizacionalmente ayuda a mejorar la comunicación dentro de una organización y promover la transparencia y la coordinación entre los segmentos del equipo (Mori, 2021). Se destacan series de nuevas actividades y funciones correctivas para mejorar los aspectos del proceso donde se han identificado debilidades o errores. Por lo tanto, "Actuar" ("Act" en inglés) para estandarizar sus soluciones y mejorar la actividad y la cubrir las necesidades en toda su organización.

### **2.1.3. *Eficacia***

Consiste en la capacidad demostrada por los individuos para alcanzar las metas

organizacionales, avanzar a posiciones más altas y mantener una cooperación continua con diferentes áreas de la organización (Guzmán et al, 2020).

El responsable debe tomar en cuenta varios métodos o indicadores que permitan la evaluación del contexto para determinar el significado y llegar a establecer las metas, pues, consiste en la capacidad de alcanzar los resultados definidos en indicadores de ubicación, tiempo, calidad y cantidad (Caceres, 2021).

**2.1.3.1. Proactividad.** Definida como aquella acción autoiniciada y centrada en el futuro para cambiarse a uno mismo o a la situación, enfatizando la importancia de tomar la iniciativa en varios contextos, incluidos los entornos laborales (Saá et al., 2023). También resulta necesario precisar que el comportamiento proactivo implica que los empleados participen voluntariamente en acciones que mantienen como propósito mejorar las condiciones de trabajo y hasta el desempeño, en lugar de simplemente reaccionar a los desafíos a medida que surgen (Vergaray y Deroncele, 2023).

**2.1.3.2. Autogobierno.** Caracterizado por la capacidad de un individuo para regular su propio comportamiento y decisiones, lo que a menudo conduce a una mayor responsabilidad personal y justificación de resultados (Vergaray y Deroncele, 2023). Desde la perspectiva de Magaña, et al. (2023) el concepto de autogobierno engloba los procesos a través de los cuales los individuos ejercen control sobre su propio aprendizaje y desarrollo, fomentando la autonomía y el compromiso proactivo en sus roles.

**2.1.3.3. Gestión personal.** Consiste en las estrategias y prácticas que utilizan los individuos para organizar su tiempo, recursos y esfuerzos de manera efectiva para alcanzar metas de cualquier índole (Ugarte et al., 2021). También ha sido apreciada como la capacidad de equilibrar varios aspectos de la vida y el trabajo a través de una planificación y ejecución efectiva de tareas, contribuyendo significativamente al desempeño individual en entornos organizacionales (Gómez et al., 2020)

**2.1.3.4. Desarrollo personal.** Ha sido definido como un proceso de superación personal que permanece toda la vida a través de diversos medios, como la educación, capacitación y sobre todo autorreflexión, destinados a mejorar las habilidades y el potencial de uno (Guillen y Castellano, 2022). También es necesario precisar que abarca actividades que fomentan la autoconciencia, mejora de las habilidades e inteligencia emocional, todo lo cual contribuye a mejores resultados en el lugar de trabajo y a la realización personal (Gómez et al., 2020).

#### **2.1.4. *Introducción a la calidad***

Es un elemento decisivo para renovar una institución en mejorar sus fases, es decir, mejorar permanentemente, no de forma intuitiva, sino de repente y sin certeza alguna de los resultados obtenidos; las instituciones que persiguen una superioridad estandarizan la gestión y aumentan la transparencia.

**2.1.4.1. Calidad.** Dado que la preocupación en la sociedad en temas de calidad es tan antigua desde el surgimiento de la sociedad humana, tanto los conceptos como los métodos de control de calidad están evolucionando cada vez más. Este desarrollo se fundamenta en el camino hacia el logro de la más alta calidad de productos y servicios

Para recuperar la eficiencia de la línea de producción, de manera similar, el mayor uso de la tecnología ha creado la necesidad de controlar la calidad mediante el desarrollo de métodos de monitoreo más precisos, es decir, un método de medición apropiado que no requiere especificaciones escritas, desarrollo de estándares e inspección al 100%. El desarrollo de esta metodología se denomina etapa de la contratación en calidad, o más apropiadamente, "control estadístico de calidad". El uso de estas tecnologías ha permitido una elevada contratación en los estándares de los productos fabricados y ha permitido la traficación de modelos en piezas que ayuden a la intercambiabilidad de componentes.

Importante mencionar que durante la fase fue trascendental la contribución de Shewhart al aplicar teorías estadísticas con respecto a problemas de calidad y establecer la teoría de variación y, por tanto, de tolerancia. De manera similar, Shewhart inserto los gráficos que sirven para el control y comprender la versatilidad y sus efectos. Así aplicar estos gráficos a cada secuencia del proceso, permitiendo así una respuesta ágil a los cambios en el comportamiento del proceso. La implementación de un método de garantía de eficacia y eficiencia permite apreciar las características bajo altos niveles de calidad adecuadas en el producto terminado, los componentes que contribuyen con estas especificaciones, así como también los procesos y procedimientos para su evaluación y posterior el control estos elementos.

#### ***2.1.5. Ciclo de Deming***

A finales del siglo XX, W. Edwards Deming difundió el ciclo PDCA o PHVA (Planificar, Desarrollar, Inspeccionar, Actuar), implementado originalmente a Shewhart, y fue ampliamente empleado en el campo del control de calidad, el proceso ayuda a establecer formas de trabajar dentro de su organización para la mejora continua.

Como se puede ver en la Figura 3, el ciclo es un círculo hermético que consta de cuatro fases, cada una de las cuales involucra diferentes acciones y cada una comparte una tipología común. Cada una de estas fases se explica a continuación.

**Figura 3***Ciclo PHVA*

*Nota:* El PHVA se caracteriza por ser una metodología ágil y dinámica.

**Figura 4***Mejora continua*

*Nota:* Para el cierre del ciclo PHVA, se realizó un análisis total del ciclo, identificando así los pasos del Modelo Metodológico.

### **2.1.6. Mejora continua**

La mejora continua abarca un conjunto de actividades secuenciales destinadas a resolver problemas que ocurren dentro de una organización.

Kaoru Ishikawa se unió a la Federación Japonesa de Ciencia y Tecnología en 1949 y comenzó a investigar de teorías estadísticos y control de niveles de calidad utilizados en los Estados Unidos, Ishikawa había estado interesado durante mucho tiempo en la aplicación del control de calidad en la ruta hacia los niveles medios, y también reconoció la necesidad de la participación de los operadores en 1962 fundó una empresa con el objetivo de lograr mejoras dentro de las organizaciones.

- Involucra a las personas y aumenta su compromiso con tu organización. Esta labor consiste en involucrar a las personas para lograr mejoras en el ambiente laboral analizando los problemas y sugiriendo cambios de mejora.
- Sirve como canal de comunicación ascendente y descendente. Esta función consiste en presentar alternativas de mejora y recibir aportaciones de la alta dirección de la organización.

Los componentes de Calidad son agrupaciones pequeñas de voluntarios que resuelven los percances comerciales más importantes de la empresa. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo, y por regla general en el particular grupo el que determina los problemas a resolver.

### **2.2. Definición de términos**

- **Gestión:** El propósito de ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos proporcionándole los medios ineludibles para alcanzar resultados con la mayor

eficiencia, eficacia y armonía posibles; una agrupación ordenada y organizada de principios, técnicas y prácticas.

- **Calidad:** Son los rasgos y características que integra un servicio y/o productos basados en su capacidad para reparar las perspectivas del cliente y practicar con las descripciones delineadas.
- **Efectividad:** 100 por ciento de acatamiento de los objetivos planteados.
- **Eficacia:** Resultados relacionados con el logro de metas y objetivos organizacionales para ser eficaz, es necesario priorizar las tareas y realizar aquellas que se pueden realizar mejor de manera ordenada.
- **Eficiencia:** La capacidad de utilizar a cualquiera o algo para producir un resultado particular con recursos minúsculos.
- **ISO:** La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una institución multi internacional dedicada al desarrollo de normas, formada por organismos de normalización de aproximadamente 130 países miembros.
- **Mejora Continua:** Consiste en una búsqueda constante basada en revisiones de mejores formas de trabajar y un mejor desempeño de los procesos organizacionales.
- **Actividad:** Conjunto definido de tareas interrelacionadas que consumen los insumos (recursos físicos, humanos, técnicos y financieros y regulaciones) necesarios para la producción de un producto.
- **Business Process Model and Notation – BPMN:** Es una representación gráfica estandarizada que permite modelar métodos mediante flujos de actividades.

- **Procedimiento:** Una descripción documentada de cómo se realizan las tareas o seguimientos que integran un proceso, asegurando que se cuente con los componentes que componen el proceso y su orden para permitir una operación consistente.
- **Proceso:** Conjunto de actividades que agregan valor, se relacionan e interactúan interrelacionadamente entre sí y transforman elementos de entrada en un producto.
- **Proyecto:** Esfuerzo emprendido para innovar un servicio y/o producto, obteniendo como resultado algo único que es de estado temporal, es decir, tiene un comienzo fijo y un final fijo, y finaliza cuando se logra el objetivo o cuando el proyecto se dé por terminado porque sus objetivos no se han logrado o no se pueden lograr, o cuando la necesidad en la que se basó.

### III. MÉTODO

#### **3.1. Tipo de investigación**

Se considera pertinente la elección del estudio de tipo básico, ya que, desde la perspectiva de Hernández et al. (2014) permite la formulación y sistematización de conocimientos, teorías y conceptualización. Asimismo, el estudio trató de un enfoque cuantitativo, puesto que, el especialista Bernal (2016) explicó que consiste en el estudio que permite la formulación de conclusiones por medio de pruebas numéricas o estadísticas.

En mérito al diseño seleccionado se trató del no experimental y de corte transversal, puesto que, como investigador no se intervino en ninguna circunstancia sobre los resultados; al mismo tiempo, los instrumentos se aplicaron en una sola ocasión (Bernal, 2016). Siendo de nivel correlacional, dado que, se midió la relación de las variables, para entender su comportamiento y la problemática (Hernández et al., 2014).

#### **3.2. Ámbito temporal y espacial**

El estudio tomó en cuenta el espacio del tiempo de todo el año 2024; asimismo, la información de la cantidad de trabajadores ha sido consultada oportunamente, viabilizando aún más el estudio.

#### **3.3. Variables**

- **Variable 1: Gestión por procesos**

Ha sido definida por Góngora (2020) como aquel enfoque sistemático para mejorar la organización, siendo su propósito identificar necesidades, conocer y comunicar expectativas de clientes y usuarios, lograr la mejora continua, alcanzar niveles de efectividad organizacional y generar cadenas de valor.

- **Variable 2: Eficacia**

Consiste en la capacidad demostrada por los individuos para alcanzar las metas organizacionales, avanzar a posiciones más altas y mantener una cooperación continua con diferentes áreas de la organización (Guzmán et al., 2020).

### **3.4. Población y muestra**

Desde la perspectiva de los investigadores Hernández et al. (2014) han descrito a la población como el conjunto de individuos, de los cuales se desea acceder a información; por otro lado, la muestra consiste en el tamaño reducido de la población, manteniendo la capacidad de representación. en el presente estudio se consideró como población a 78 personas y la muestra estuvo conformada por 65 individuos, bajo el siguiente criterio estadístico (Ver Anexo E).

### **3.5. Instrumento**

Desde el punto de vista de Bernal (2016) el instrumento es la herramienta específica para recolectar datos y cumplir con los objetivos de estudio, el trabajo cuenta con el “Cuestionario para medir la gestión por procesos”; además, del “Cuestionario para medir la eficiencia”; ambos instrumentos de creación propia que buscan contribuir con trabajos posteriores.

### **3.6. Procedimiento**

Primeramente, se coordina aspectos importantes de la investigación con el representante de la UGEL, al mostrar su conformidad, se ha desarrollado el proyecto de tesis. Segundo, al aprobar el plan de tesis, se procedió a aplicar los cuestionarios a la muestra de estudio, para realizar el tratamiento estadístico.

### **3.7. Análisis de datos**

Al contar con los cuestionarios completos se procedió a ordenarlos en el programa

estadístico SPSS; distribuyendo la información en tablas estadísticas donde se indicó los niveles de porcentajes, seguidamente, fue necesario aplicar las pruebas de hipótesis por medio de coeficientes de medición, para proceder a rechazar o aceptar las hipótesis planteadas; cada figura o tabla contó con descripciones e interpretaciones para su fácil entendimiento.

### **3.8. Consideraciones éticas**

Principio de beneficencia, el trabajo de investigación se realizó con buena fe, buscando beneficiar a las oficinas administrativas, trabajadores y usuarios externos de la entidad de estudio; asimismo, el constructo científico estará a disposición de los investigadores interesados en la problemática.

Principio de no maleficencia, el estudio no pretende perjudicar la imagen institucional, ni el profesionalismo de los trabajadores de la UGEL; por lo cual, el análisis de datos se desarrolló de la manera más imparcial posible.

Principio de autonomía, el trabajo científico se desarrolló bajo criterio propio del autor, por otro lado, al aplicar los cuestionarios, se brindó información trascendental del estudio, en el caso de estar conformes, los trabajadores de la UGEL aceptaron o rechazaron la participación en el estudio.

Principio de justicia, en el desarrollo del trabajo de investigación se consideraron bases normativas emitidas por la prestigiosa universidad de origen, artículos de Concytec y el Código de Ética del Colegio de Ingenieros. Por otro lado, se realizó un esfuerzo por citar adecuadamente a los autores para darles el crédito merecido por el aporte que realizan a la comunidad científica.

## IV. RESULTADOS

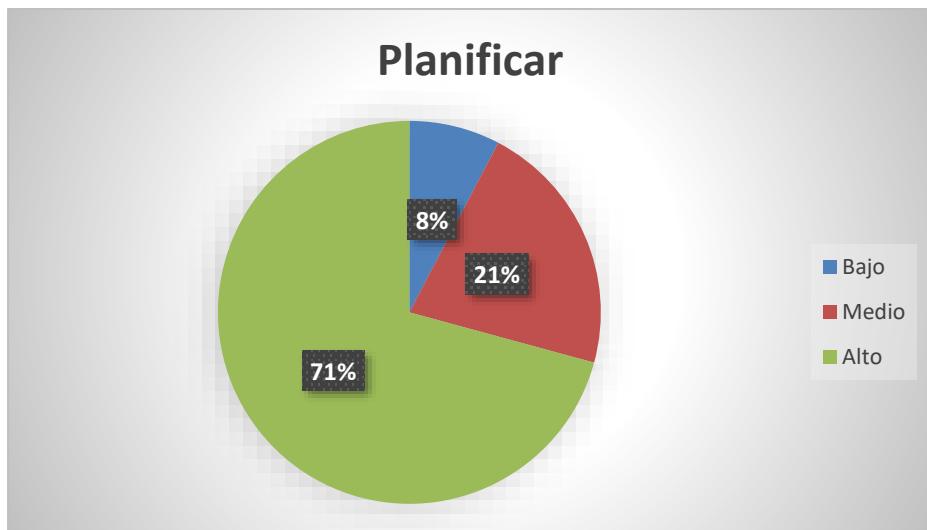
### 4.1. Nivel de la gestión por procesos

**Figura 5**

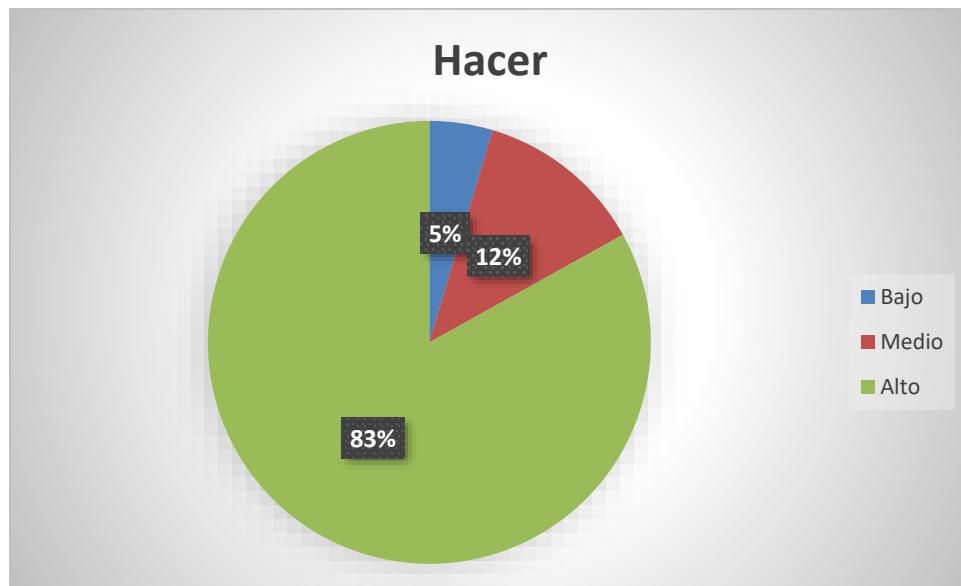
*Nivel de la gestión por procesos*



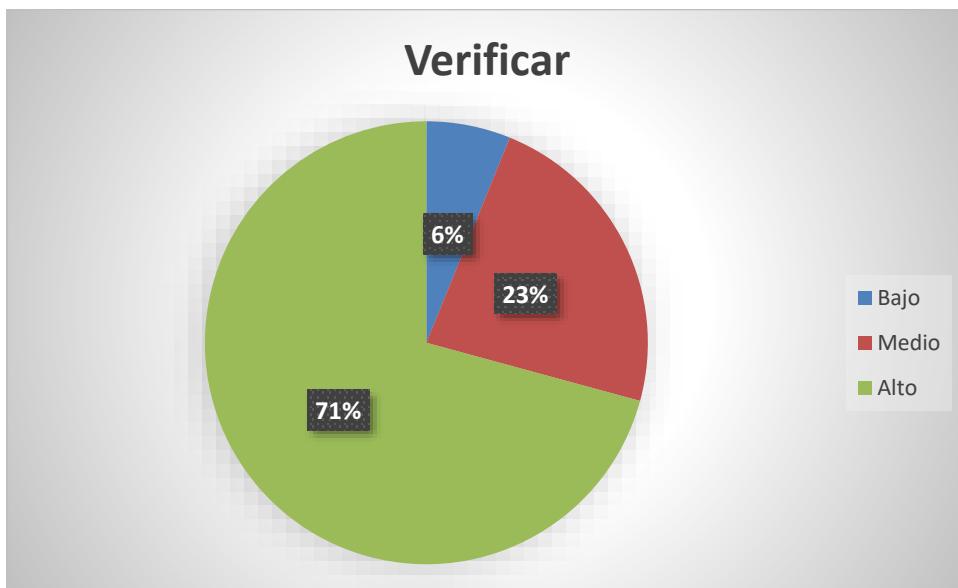
*Nota.* El análisis de frecuencias revela que una amplia mayoría de los servidores públicos de la UGEL evaluada percibe un desempeño elevado en cuanto a la gestión por procesos, específicamente, el 72% de los encuestados consideró que dicho componente alcanza un nivel alto, mientras que un 23% lo ubicó en un nivel medio, en contraste, apenas un 5 % percibe un nivel bajo en la gestión por procesos dentro de su institución; si bien los resultados reflejan que la mayoría del personal percibe un nivel alto de gestión por procesos, este dato debe ser interpretado con cautela, la presencia, aunque minoritaria que valora la gestión en un nivel bajo evidencia que todavía existen áreas o situaciones donde los procedimientos no son claros, eficaces o bien comunicados, el grupo puede estar señalando brechas importantes en la implementación, resistencia al cambio o falta de acompañamiento en determinados equipos.

**Figura 6***Nivel de planificar*

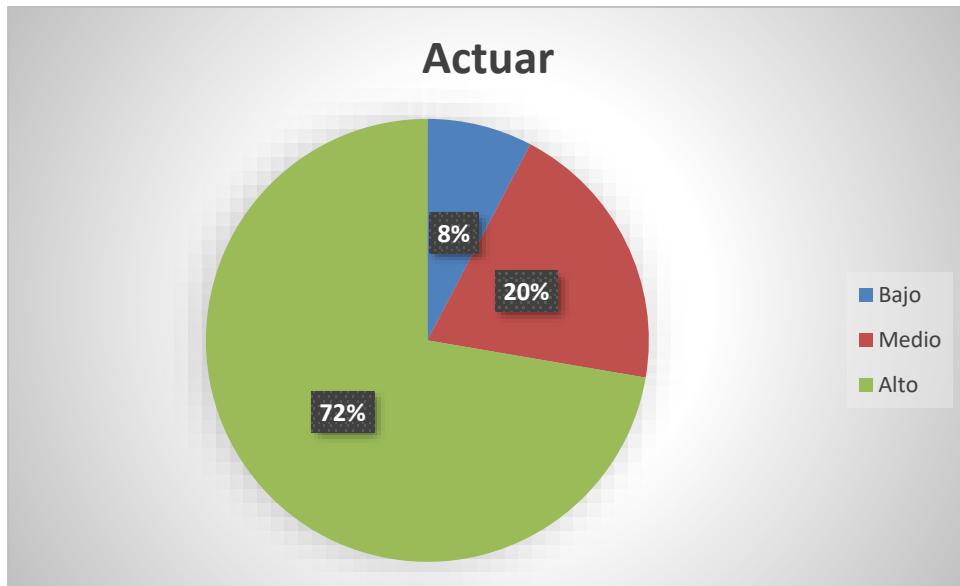
*Nota.* Los resultados muestran que la mayoría del personal reconoce avances significativos en la etapa de planificación institucional, la percepción mayoritaria de un nivel alto con el 71% evidencia que los procesos vinculados a la definición de objetivos, establecimiento de metas y planificación de actividades están siendo valorados como adecuados, oportunos y organizados dentro de la UGEL; mientras el 21% posiciona la dimensión en un nivel medio sugiere que aún existen espacios de mejora, posiblemente vinculados a la falta de articulación entre la planificación anual y la ejecución operativa en ciertos equipos, por su parte, el 8% que percibe un nivel bajo podría estar señalando debilidades puntuales como la improvisación, escasa participación del personal en la toma de decisiones o carencia de cronogramas efectivos para orientar el accionar institucional.

**Figura 7***Nivel de hacer*

*Nota.* Los resultados reflejan una valoración altamente positiva respecto a la ejecución de las actividades planificadas en la UGEL; el predominio del nivel alto con el 83% sugiere que el personal percibe eficiencia en la implementación de las tareas, cumplimiento de los cronogramas y operatividad de los servicios; el 12 % que califica la ejecución en un nivel medio representa un segmento que podría estar experimentando dificultades puntuales, como sobrecarga de tareas, falta de recursos o una débil coordinación entre áreas; finalmente, el 5 % que percibe la dimensión en un nivel bajo evidencia la necesidad de afinar aún más los mecanismos de supervisión, monitoreo y retroalimentación continua durante la ejecución de actividades institucionales.

**Figura 8***Nivel de verificar*

*Nota.* La valoración alta alcanzada por la dimensión verificar con el 71% sugiere que, en términos generales, los trabajadores reconocen esfuerzos importantes en cuanto al seguimiento y evaluación de los procesos institucionales; la dimensión hace referencia a la revisión sistemática del cumplimiento de las metas, el análisis de indicadores y la detección de posibles desviaciones, lo cual parece estar siendo implementado con un grado razonable de eficacia dentro de la UGEL; sin embargo, la presencia de un 23% que percibe un nivel medio revela que aún existen aspectos por fortalecer, especialmente en lo que respecta a la retroalimentación de resultados, el cierre de brechas detectadas y el uso sistemático de la información para tomar decisiones correctivas; asimismo, el 6 % que identifica un nivel bajo podría estar evidenciando debilidades en la recolección de datos, la documentación de hallazgos o en la transparencia de los reportes de verificación.

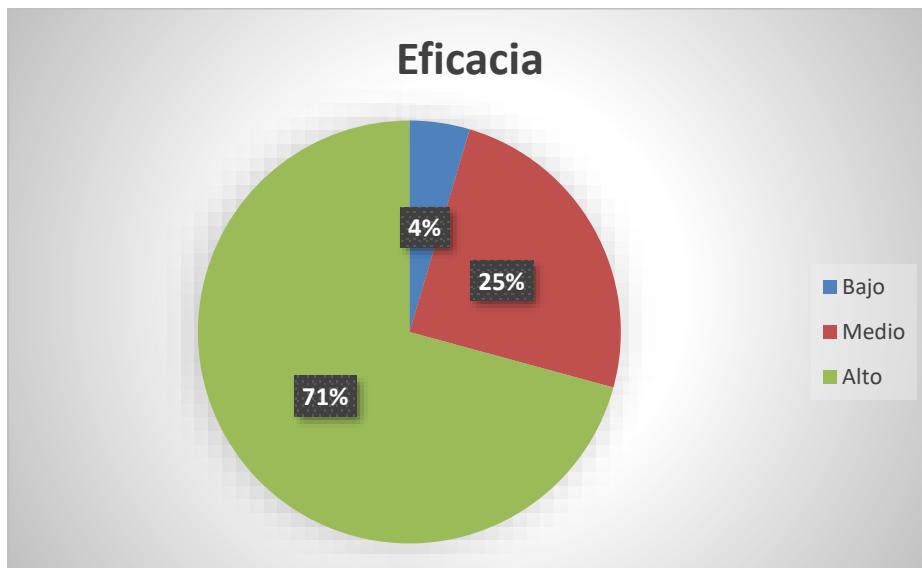
**Figura 9***Nivel de actuar*

*Nota.* La tendencia mayoritaria hacia una percepción alta con el 72% indica que los trabajadores reconocen un desempeño institucional positivo en relación con los procesos evaluados, la percepción global podría asociarse tanto a una adecuada implementación de herramientas de planificación, ejecución, verificación y mejora, como a un ambiente organizacional más estructurado y funcional; el 20% que asigna un nivel medio puede estar reflejando experiencias dispares entre áreas o momentos en los que los procesos no logran sostenerse con la misma eficacia; por otro lado, el 8 % que señala un nivel bajo no debe pasarse por alto, pues revela que aún persisten zonas críticas que requieren atención, tales como la lentitud en la toma de decisiones, cuellos de botella administrativos o baja articulación entre las dependencias de la UGEL.

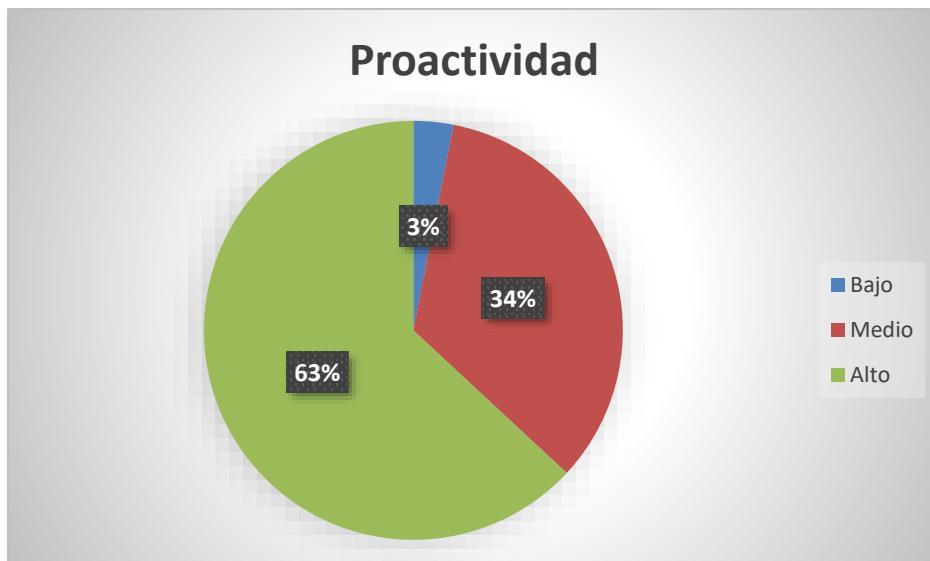
## 4.2. Nivel de la eficacia

**Figura 10**

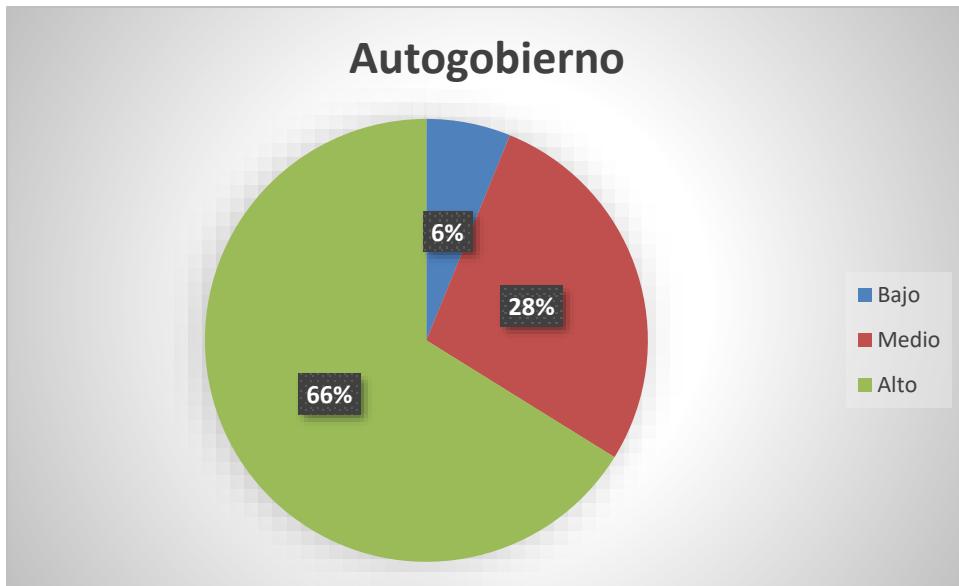
*Nivel de la eficacia*



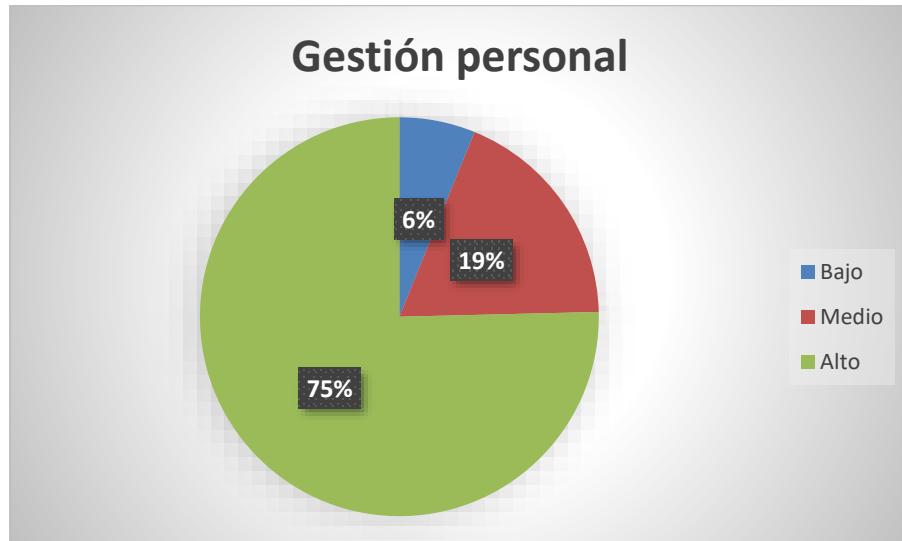
*Nota.* La alta proporción de trabajadores que perciben un nivel elevado de eficacia con el 71% indica que, en general, los servidores públicos valoran positivamente la capacidad de la UGEL para cumplir sus objetivos institucionales, optimizar recursos y brindar servicios oportunos a la comunidad educativa, mientras el 25% que percibe una eficacia media podría estar señalando que, aunque se logran ciertos objetivos, existen limitaciones que dificultan el alcance pleno de los resultados, tales como restricciones presupuestales, carencias de personal o debilidades en la gestión del tiempo; finalmente, el 4% que identifica un nivel bajo pone en evidencia la presencia de desafíos que, aunque minoritarios, aún persisten dentro de la institución y que podrían estar vinculados a ineficiencias operativas, procesos poco definidos o escasa articulación interdepartamental.

**Figura 11***Nivel de la proactividad*

*Nota:* Los resultados muestran que una mayoría significativa del personal identifica altos niveles de proactividad dentro de la UGEL, el 63% que califica positivamente la dimensión sugiere que los trabajadores tienden a anticiparse a los problemas, proponen soluciones de manera oportuna y asumen responsabilidades más allá de lo estrictamente asignado; mientras el 34% que ubica la proactividad en un nivel medio revela que, si bien existe una disposición favorable, todavía persisten entornos laborales en los que la iniciativa podría verse limitada por la burocracia, la falta de incentivos o escasos espacios de participación; por su parte, el reducido 3% que percibe un nivel bajo de proactividad señala la importancia de identificar áreas o equipos que aún se mantienen en una lógica reactiva, donde las decisiones se toman solo ante la presión de los hechos y no desde la prevención.

**Figura 12***Nivel del autogobierno*

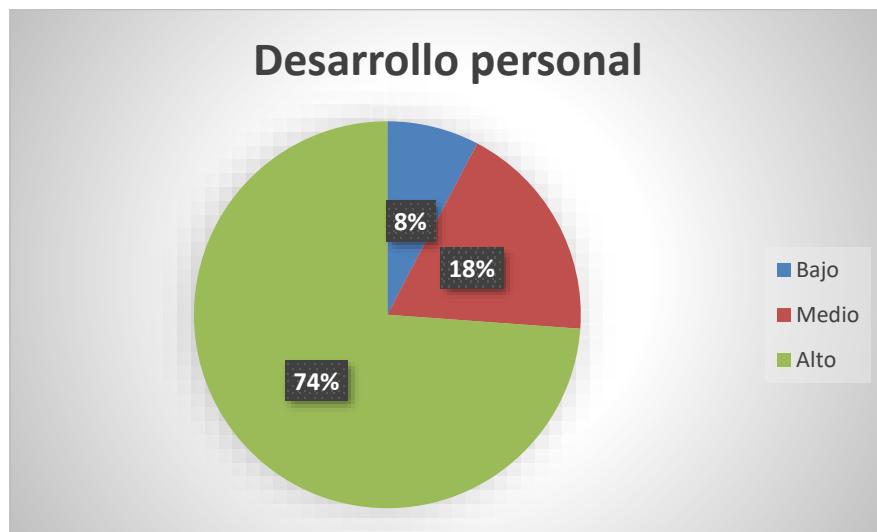
*Nota:* La alta valoración del autogobierno por parte del 66% de los trabajadores indica una percepción positiva respecto a la autonomía, disciplina y autorregulación en el desempeño laboral; mientras el 28% que califica la dimensión en un nivel medio puede reflejar que, si bien hay disposición al autogobierno, en algunos casos se requiere aún mayor consolidación de hábitos organizacionales como el orden, la puntualidad o el compromiso sostenido; por su parte, el 6% que identifica un nivel bajo advierte sobre la existencia de zonas críticas donde la dependencia del control externo o la falta de motivación personal podrían estar afectando el desempeño.

**Figura 13***Nivel de la gestión personal*

*Nota:* El hecho de que tres de cada cuatro trabajadores con el 75% perciban la gestión personal en un nivel alto es un indicador sólido de compromiso individual con el desempeño institucional; mientras el 19% que percibe un nivel medio representa un grupo que, si bien mantiene un desempeño aceptable, podría requerir mayor apoyo en aspectos como la gestión del estrés, el equilibrio entre lo urgente y lo importante, o el manejo de múltiples responsabilidades; por su parte, el 6% que reporta un nivel bajo alerta sobre la presencia de trabajadores que posiblemente enfrentan dificultades en el manejo de su carga laboral o en su motivación personal, lo cual podría repercutir en la productividad general del equipo.

**Figura 14**

*Nivel del desarrollo personal*



*Nota:* La alta proporción de trabajadores que sitúan el desarrollo personal en un nivel alto con el 74% evidencia una percepción positiva respecto al crecimiento profesional dentro de la UGEL; mientras el 18% que percibe un nivel medio podría estar reflejando cierta irregularidad en el acceso a estas oportunidades, posiblemente por falta de tiempo, recursos o una planificación institucional más focalizada en el fortalecimiento de habilidades individuales; en tanto, el 8% que identifica un nivel bajo plantea un llamado de atención respecto a la necesidad de fortalecer políticas de desarrollo humano en el sector público, integrando programas de formación continua, mentorías internas o planes de carrera que respondan a las necesidades reales del personal.

### 4.3. Relación entre la gestión por procesos y la mejora de la eficacia

**Tabla 1**

*Relación entre la gestión por procesos y la mejora de la eficacia*

		Gestión por procesos	Eficacia
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	65
Eficacia		Coeficiente de correlación	,851**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	65

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

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman obtenido fue de 0.851, lo cual representa una relación positiva muy fuerte entre las variables gestión por procesos y eficacia; el resultado indica que, a mayor aplicación de estrategias vinculadas a la gestión por procesos, como la planificación, ejecución estructurada, verificación y mejora continua, mayor es el nivel de eficacia percibido en el desempeño de los servidores públicos de la UGEL analizada, procediendo a aceptar la hipótesis alterna.

**Tabla 2**

*Relación entre la gestión por procesos y la proactividad*

		Gestión por procesos	Proactividad
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000 0.000
	N	65	65
	Proactividad	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,747** 1.000
		N	65

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

El análisis correlacional mediante la prueba de Spearman arrojó un coeficiente de 0.747, lo que indica una relación positiva fuerte y significativa entre la gestión por procesos y la proactividad de los trabajadores de la UGEL, procediendo a aceptar la hipótesis alterna; el resultado sugiere que, a medida que se fortalece la implementación de procesos planificados, estructurados y verificados, se incrementa también la disposición del personal a actuar con iniciativa, anticiparse a los problemas y asumir responsabilidades de manera autónoma.

**Tabla 3**

*Relación entre la gestión por procesos y el autogobierno*

		Gestión por procesos	Autogobierno
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000 0.000
		N	65 65
	Autogobierno	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,725** 1.000
		N	65 65

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

El coeficiente de correlación de Spearman obtenido fue de 0.725, lo que indica una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre la gestión por procesos y el autogobierno de los servidores públicos en la UGEL evaluada, procediendo a aceptar la hipótesis alterna; el resultado sugiere que una mayor estructuración y claridad en los procesos institucionales se asocia directamente con una mayor capacidad del personal para autorregularse, tomar decisiones con autonomía y actuar de manera responsable sin supervisión constante.

**Tabla 4**

*Relación entre la gestión por procesos y la gestión personal*

		Gestión por procesos	Gestión personal
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,762**
		N	65
	Gestión personal	Coeficiente de correlación	,762**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	65

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

El coeficiente de correlación de Spearman calculado fue de 0.762, lo que refleja una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre la gestión por procesos y la gestión personal de los servidores públicos en la UGEL, procediendo a aceptar la hipótesis alterna; el resultado indica que a mayor desarrollo y aplicación de procesos organizacionales claros, definidos y estructurados, mayor es la capacidad del personal para planificar, priorizar y administrar eficazmente sus propias actividades laborales.

**Tabla 5**

*Relación entre la gestión por procesos y el desarrollo personal*

		Gestión por procesos	Desarrollo personal
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,848**
		N	65
	Desarrollo personal	Coeficiente de correlación	0.000
		Sig. (bilateral)	,848**
		N	65

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

El coeficiente de correlación de Spearman fue de 0.848, lo que indica una relación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre la gestión por procesos y el desarrollo personal de los servidores públicos en la UGEL, procediendo a aceptar la hipótesis alterna, el resultado sugiere que cuanto más clara, estructurada y sistematizada es la gestión organizacional por procesos, mayores son las oportunidades que perciben los trabajadores para crecer profesionalmente, adquirir nuevas competencias y proyectar su desarrollo dentro de la institución.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En atención a la variable gestión por procesos, los resultados reflejan que el 72% de trabajadores aprecian el nivel alto; coincidiendo con Garzon (2022) quien en un estudio en un establecimiento público de Guayaquil ha establecido que el 68,33% de trabajadores ha percibido un nivel óptimo; por otro lado, los resultados se diferencian de Centeno (2021) quien ha expuesto en su estudio que, el 75% de trabajadores de su unidad de estudio apreciaba el nivel regular; asimismo, Rodríguez (2021) quien ha afirmado que el personal percibía un nivel regular de la gestión de procesos con el 53.3%. También, resulta necesario mencionar a Alberca y Zavaleta (2024) quienes, al haber establecido un plan de gestión de procesos en una entidad permitió un aumento positivo en la efectividad del servicio del 10,32%.

Continuando con la variable eficacia, los resultados reflejaron que el 71% de trabajadores aprecian el nivel alto; coincidiendo así con Orosco (2022) quien ha establecido en su estudio que el 61.11% de trabajadores percibía el nivel alto, cifras diferentes a las obtenidas por Rodríguez (2021) quien ha afirmado que el personal percibía un nivel regular de la eficacia de los objetivos estratégicos institucionales con el 54,6%; además, en Colombia, Ospino (2021) ha establecido que persisten rezagos financieros que sobrepasan el 20% del monto asignado, tratándose de una gestión ineficiente, lo que contraviene lo estipulado por la normativa; otro estudio a destacar es el de Casilla (2021) quien ha aplicado cuestionarios a la población para que califiquen la eficacia de la gestión de una entidad pública concluyendo que los pobladores perciben una deficiente gestión de la entidad boliviana.

Evidenciando una consistencia relativa en los resultados sobre la percepción de la gestión por procesos, independientemente de la eficacia, pese a ello, resulta necesario profundizar en las razones detrás de las discrepancias observadas entre los estudios citados, como el contexto institucional, la cultura organizacional, país o las metodologías empleadas;

adicional a ello, el análisis podría enriquecerse evaluando cómo la implementación de planes de mejora, como los descritos por Alberca y Zavaleta, lo que podría contribuir directamente al aumento de la efectividad en entornos similares, proporcionando recomendaciones prácticas para replicar sus estrategias.

En cuanto al objetivo general, se ha establecido una relación positiva y significativa entre la gestión por procesos y la eficacia por el valor Rho de Spearman 0.851, reafirmando que las estrategias basadas en procesos bien definidos generan un impacto directo en la eficacia de los trabajadores; cifra similar a la obtenida por Rodríguez (2021) en Tacna, quien reveló un vínculo positivo significativo entre el mismo par de variables con un valor de 0,835 y un p-valor de 0,000; por otro lado, Orosco (2022) obtuvo una correlación positiva alta superior al 0.806. Los resultados reflejaron que una gestión estratégica adecuada está directamente vinculada con la obtención de resultados favorables en la institución.

Respecto al primer objetivo específico, se ha observado una correlación significativa entre la gestión por procesos y la proactividad por el valor 0.747; cifra similar a la obtenida por Centeno (2021) quien obtuvo una correlación positiva muy alta entre la gestión por procesos y la productividad, representada por un coeficiente de Rho de Spearman de 0.887, los hallazgos resaltan la importancia de emplear herramientas como el modelado de procesos, la optimización de operaciones logísticas a mediante el análisis de capacidad y la incorporación de tecnologías de automatización; considerando también las prácticas como el control estadístico de procesos y la gestión integral de inventarios pueden contribuir a reducir desperdicios y mejorar los tiempos de entrega, fortaleciendo la productividad y competitividad de la organización.

En cuanto al segundo objetivo específico, la relación entre la gestión por procesos y el autogobierno también es alta por el valor 0.725, indicando que una gestión por procesos

efectiva fomenta el autogobierno, permitiendo a los empleados tomar decisiones autónomas y responsables en su labor. Asimismo, Casilla (2021) identificó que el 59% de los trabajadores de la administración pública municipal contaban con algún nivel de formación académica (técnica media, superior o licenciatura), mientras que el 41% no poseían formación académica formal, ante ello, el desequilibrio estuvo asociado a la práctica de asignar puestos mediante favores políticos, lo que generó un estancamiento en el desarrollo y eficiencia de la gestión de la entidad; por lo cual, el autogobierno es fundamental para garantizar una adecuada gestión por procesos y profesionalizada, especialmente en contextos donde la falta de formación académica y la influencia política pueden producir una serie de desequilibrios en la eficacia, dado que, cuando los trabajadores ejercen el autogobierno, son capaces de gestionar sus tareas de manera autónoma y responsable.

En mérito a el tercer objetivo específico, la alta correlación entre la gestión por procesos y la gestión personal 0.762 revela que un enfoque sólido en la gestión promueve una mejor gestión personal entre los trabajadores, optimizando el uso de sus recursos individuales para el cumplimiento de objetivos; resultado que coincide con Garzon (2022) quien en Ecuador ha hallado una correlación significativa entre la gestión por procesos y la mejora del personal, con un coeficiente de 0.720. Por lo cual, la vinculación establecida es clara, pese a ello, se requiere de un análisis más específico en cómo los recursos individuales se ven afectados por factores externos, como la carga laboral o las políticas institucionales, además, se podría discutir cómo las estrategias sugeridas en otros estudios, como los hallazgos de Garzon, pueden aplicarse en diferentes contextos organizacionales.

Respecto al cuarto objetivo específico, se ha establecido una significativa relación entre la gestión por procesos y el desarrollo personal por el valor 0.848; resultado coincidente con Centeno (2021) quien obtuvo una correlación positiva muy alta entre la gestión por procesos y

capital humano, representada por un coeficiente de Rho de Spearman de 0.792. Pese a los resultados, resulta necesario explorar cómo esta relación afecta directamente a la motivación de los empleados, dado que, podría incorporarse una discusión sobre cómo la correlación observada en el trabajo científico puede ser consultado para diseñar planes de desarrollo individualizados más efectivos, basados en la retroalimentación continua y el monitoreo de KPIs relacionados con el capital humano.

## VI. CONCLUSIONES

- 6.1. A partir del análisis de los resultados, se evidenció una relación positiva y altamente significativa entre la gestión por procesos y la eficacia laboral del personal, reflejada en un coeficiente de Spearman de 0.851; el hallazgo reafirma que la implementación de procesos claros y bien estructurados no solo optimiza el funcionamiento institucional, sino que incide directamente en el cumplimiento de metas y el rendimiento general de los servidores públicos.
- 6.2. Asimismo, se identificó una correlación significativa entre la gestión por procesos y la proactividad por el coeficiente 0.747, lo cual sugiere que los trabajadores que se desempeñan en entornos organizados tienden a mostrar mayor iniciativa, compromiso y disposición para anticiparse a los desafíos cotidianos de su labor.
- 6.3. En cuanto al autogobierno, se evidenció una relación positiva con la gestión por procesos por el coeficiente 0.725, lo que indica que cuando los procedimientos institucionales están debidamente definidos, se fortalece la autonomía del personal, permitiéndoles actuar con responsabilidad y tomar decisiones sin depender exclusivamente de la supervisión jerárquica.
- 6.4. De igual modo, la correlación entre gestión por procesos y gestión personal resultó significativa por el coeficiente 0.762, evidenciando que los trabajadores que operan en estructuras bien organizadas logran administrar mejor su tiempo, recursos y prioridades, optimizando así su desempeño individual en función de los objetivos institucionales.
- 6.5. Finalmente, se confirmó una relación muy fuerte entre la gestión por procesos y el desarrollo personal por el coeficiente 0.848, lo que demuestra que una gestión institucional orientada por procesos no solo favorece el logro de resultados organizacionales, sino que también crea condiciones para el crecimiento profesional y la autoactualización.

## VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Al director de la UGEL fortalecer la gestión institucional implementando un sistema articulado de mejora continua, basado en lineamientos reconocidos como los de la norma ISO 9001, para ordenar y optimizar los procesos administrativos y operativos, de modo que se logre una mayor eficacia organizacional y se genere un entorno que favorezca el rendimiento sostenido del personal.
- 7.2. Al personal administrativo promover espacios participativos donde los docentes puedan intervenir activamente en la revisión y mejora de los procesos pedagógicos, para identificar con mayor claridad los obstáculos del entorno educativo, anticiparse a las necesidades de los administrados y proponer estrategias contextualizadas que contribuyan a fortalecer los aprendizajes desde un enfoque colaborativo e innovador.
- 7.3. A los trabajadores administrativos fomentar el uso de herramientas prácticas de planificación y organización personal, como agendas digitales, aplicaciones de seguimiento de actividades o formatos adaptados a sus funciones, permitiendo reforzar la autonomía del personal administrativo, facilitando una mejor administración de sus tiempos y responsabilidades, y disminuyendo la dependencia constante de la supervisión directa.
- 7.4. A los responsables de recursos humanos, diseñar programas de bienestar laboral enfocados en la optimización del tiempo y manejo del estrés, para que los trabajadores puedan equilibrar sus recursos personales y laborales, maximizando su productividad.
- 7.5. Al director de la UGEL, establecer alianzas con instituciones educativas y centros de formación profesional, para que los trabajadores tengan acceso a programas de actualización y desarrollo continuo, potenciando así sus competencias y asegurando un impacto positivo en la gestión institucional.

### VIII. REFERENCIAS

- Alberca, M. y Zavaleta, V. (2024). *Aplicación de la gestión por procesos para aumentar la efectividad de una empresa logística, Trujillo 2024.* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/146432>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación. (4th ed.).* McGraw-Hill.
- Caceres, A. (2021). *Percepción de la gestión de recursos humanos y eficacia laboral del personal naval de una dependencia militar del Callao.* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/138105>
- Casilla, E. (2021). *Eficacia de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Municipal de Pucarani 2015 – 2018.* [Tesis de pregrado, Universidad Mayor De San Andrés]. Repositorio institucional. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/26780/PG-769.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo, A. (2021). *Gestión por procesos y cumplimiento de metas, percibida por los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 - UGEL Lambayeque, 2021.* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/83847>
- Centeno, C. (2021). *Gestión por procesos y productividad en el área logística de una fábrica de cerámicos, San Martín de Porres, 2021.* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68124>

Cueva, J. (2021). *Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection SA* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio institucional. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/21059>

Flores, D. (2021). *Gestión por procesos en la gestión educativa de la I.E. Virgo Potens - UGEL 03, 2020.* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58955>

Garzon, D. (2022). *Gestión por procesos y mejora continua en personal de salud de emergencia en un hospital público de Guayaquil 2022.* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/112592>

Gómez, L., Borrero, C., y Pertúz, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre,* (26), 153-168. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6193>

Góngora, C. (2020). *Gestión por procesos y conciencia ambiental en la gestión de riesgos de desastres en instituciones educativas públicas, UGEL 04 Comas.* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49617>

Guillen, V. y Castellano, N. (2022). Desarrollo de competencias gerenciales para el abordaje de la discapacidad intelectual. *Negotium: revista de ciencias gerenciales,* 17(51), 41-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8413247>

Guzmán, H., Paternina, S., & Flórez, M. (2020). Management by Competencies as a Strategy

for the Improvement of Efficiency and Organizational Effectiveness. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7511954>

Hernández R. (2021). Bases metodológicas para la gestión por procesos en los servicios hospitalarios. *INFODIR*, 17(35), 1-23. <https://www.mediographic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=106903>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.

Kumar, S., & Bagga, S. (2024). Relação da Liderança Transformacional e do Suporte Organizacional Percebido com o Comprometimento Organizacional: O Papel Mediador do Engajamento dos Funcionários. *Brazilian Business Review*, 21. <https://www.scielo.br/j/bbr/a/RFkpXpfyCpTnzsHs9hQBTR/?format=pdf&lang=en>

Magaña, J., Aguilar, D., y Rodríguez, N. (2023). Una mirada a la identificación de las competencias directivas. *Ingeniería Industrial*, 44, 159-174. [https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/view/6136](https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/6136)

Medina, N. (2018). *Gestión por procesos y su relación con la gestión de la calidad en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas – 2018*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38448/medina\\_qn.pdf?sequence=2](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38448/medina_qn.pdf?sequence=2)

Mendoza, C. y Bullón, C. (2022). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: una revisión sistemática. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(26), 1992-2003. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i26.468>

Monti, A. (2020). De la planificación como técnica a la cultura de la planificación. *EURE (Santiago)*, 46(137), 27-46. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612020000100027>

Mori, D. (2021). *Modelo de gestión por procesos para mejorar los servicios educativos, Unidad de Gestión Educativa Local de Alto Amazonas-Yurimaguas 2021*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81591>

Orosco, Y. (2022). *Gestión estratégica y eficacia de resultados en el centro juvenil de medio cerrado Marcavalle, Cusco, 2022*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/98908>

Ospino, L. (2021). Eficiencia y eficacia en la toma de decisiones para la asignación y ejecución del presupuesto cultural: un desafío para las entidades territoriales en Colombia. *Control Visible*, 1, 46-57. [https://www.researchgate.net/profile/Control-Visible/publication/381530746\\_Eficiencia\\_y\\_eficacia\\_en\\_la\\_toma\\_de\\_decisiones\\_para\\_la\\_asignacion\\_y\\_ejecucion\\_del\\_presupuesto\\_cultural\\_un\\_desafio\\_para\\_las\\_entidades\\_territoriales\\_en\\_Colombia/links/6672e3501dec0c3c6f91b103/Eficiencia-y-eficacia-en-la-toma-de-decisiones-para-la-asignacion-y-ejecucion-del-presupuesto-cultural-un-desafio-para-las-entidades-territoriales-en-Colombia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Control-Visible/publication/381530746_Eficiencia_y_eficacia_en_la_toma_de_decisiones_para_la_asignacion_y_ejecucion_del_presupuesto_cultural_un_desafio_para_las_entidades_territoriales_en_Colombia/links/6672e3501dec0c3c6f91b103/Eficiencia-y-eficacia-en-la-toma-de-decisiones-para-la-asignacion-y-ejecucion-del-presupuesto-cultural-un-desafio-para-las-entidades-territoriales-en-Colombia.pdf)

Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Libertador.

Pérez, C. (2020). The Argentine Law of Educational Stimulus and the correctional education. An analysis from the perspective of educational planning. *Espacios en blanco. Serie indagaciones*, 30(1), 1-10. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&id=S1515-](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&id=S1515-)

94852020000100009ylng=esytlng=es.

Pimentel, J., Arenas, R., Pimentel, D., Acuña, N., Meza, L. y Rojas, L. (2024). *Planificación estratégica y gestión por procesos en una Ugel de Lima*. [Tesis de pregrado, Universidad de Ciencias Sociales Aplicadas]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/zb5yg>

Placeres, R., Balderas, I. y Barrientos, H. (2009). *Manual para la elaboración de tesis y trabajos de investigación*. Universidad Politécnica Hispano América.

Rodríguez, F. (2021). *Gestión por procesos y la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, año 2018*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Repositorio institucional. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/307763>

Saá, M., Gamboa, J. y Yugcha, J. (2023). Competencias gerenciales y transición digital para mipymes Zona 3-Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 297-315. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890852>

Salinas, P. y Cárdenas, M. (2009). *Métodos de investigación social*. Ediciones Ciespal.

Suárez, J. & Mejía, V. (2022). Potentialities of the critical perspectives of organizational studies to understand the peace agreement and post-agreement in Colombia. *Revista de Administração de Empresas*, 62. <https://www.scielo.br/j/rae/a/8hPgTQNYq9Xx3Dbwk8Z9BkJ/?format=pdf&lang=en>

Trigueiro, L., Cavalcanti, J., Bila, M. & Añez, M. (2022). Scale of Organizational Structure Components (SOCS): Evidence of Validation of a Theoretica. Modelo Teórico. *BBR. Brazilian Business Review*, 19, 309-330.

<https://www.scielo.br/j/bbr/a/3xkM4dspYLHGpFC4LYhCXzN/?format=pdfy&lang=en>

Ugarte, C., Arantzamendi, M., Durán, C., Verea, N. y Arbués, E. (2021). Competencias Profesionales y Su Desarrollo Mediante Aprendizaje-Servicio En La Universidad: Perspectiva de Los Empleadores. *Revista Panamericana de Pedagogía*, (32).  
<https://revistas.up.edu.mx/RPP/article/view/2263>

Veliz, V., Becerra, A., Robaina, D., y Fernández, E. (2020). Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad de Manabí. Ingeniare. *Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 143-154.

[https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052020000100143yscript=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052020000100143yscript=sci_arttext)

Vergaray, L. y Deroncele, A. (2023). Competencias de emprendimiento social: hacia una pedagogía emprendedora. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(3), 426-443.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000300426yscript=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000300426yscript=sci_arttext)

Vizmanos, B., Mejía, J., Fránquez, Y., Cortés, C., Betancourt, A., y Bernal, M. (2022). Bases para fundamentar un anteproyecto de investigación. *Rev Educ y Desarrollo*, 61, 81-96.  
[https://www.cucs.udg.mx/revistas/edu\\_desarrolloanteriores/61/61\\_Vizmanos.pdf](https://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrolloanteriores/61/61_Vizmanos.pdf)

Zabala, M., Granja, G., Calderón, A. y Velasteguí, E. (2021). Efecto en la gestión organizacional y la satisfacción de los usuarios de un sistema informático de planificación de recursos empresariales (ERP) en Riobamba, Ecuador. *Información tecnológica*, 32(5), 101-110. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000500101>

## IX. ANEXOS

### Anexo A: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Gestión por procesos	Planificar	Tipo: básico, Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental y de corte transversal Nivel: Correlacional Ámbito temporal: Año 2024 Población: 78 servidores Muestra: 65 servidores Instrumento: Cuestionario
¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y la mejora de la eficacia en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024?	Determinar la relación entre la gestión por procesos y la mejora de la eficacia en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.	Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la mejora de la eficacia en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.		Hacer	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Verificar	
a) ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y la proactividad en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024? b) ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y el autogobierno en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024? c) ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y la gestión personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024?? d) ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y el desarrollo personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024?	a) Determinar la relación entre la gestión por procesos y la proactividad en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024. b) Determinar la relación entre la gestión por procesos y el autogobierno en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024. c) Determinar la relación entre la gestión por procesos y la gestión personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024. d) Determinar la relación entre la gestión por procesos y el desarrollo personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.	Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la proactividad en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024. Existe relación significativa entre la gestión por procesos y el autogobierno en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024. Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la gestión personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024. Existe relación significativa entre la gestión por procesos y el desarrollo personal en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.	Eficacia	Actuar	

### Anexo B: Matriz de operacionalización de las variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Gestión por procesos	Ha sido definida por Góngora (2020) como aquel enfoque sistemático para mejorar la organización, siendo su propósito identificar necesidades, conocer y comunicar expectativas de clientes y usuarios, lograr la mejora continua, alcanzar niveles de efectividad organizacional y generar cadenas de valor.	La variable se mide por medio de la selección de cuatro dimensiones, mediante un cuestionario.	Planificar Hacer Verificar Actuar	Objetivos Recursos Riesgos Cumplimiento Resolución Plazos Calidad Resultados Corrección Mejora Adaptación Decisiones	Bajo Medio Alto
Eficacia	Consiste en la capacidad demostrada por los individuos para alcanzar las metas organizacionales, avanzar a posiciones más altas y mantener una cooperación continua con diferentes áreas de la organización (Guzmán et al., 2020).	La variable se mide por medio de la selección de cuatro dimensiones, mediante un cuestionario.	Proactividad Autogobierno Gestión personal Desarrollo personal	Iniciativa Prevención Autonomía Enfoque Disciplina Control emocional Organización Prioridades Tiempo Actualización Aprendizaje Metas	Bajo Medio Alto

### Anexo C: Instrumentos de medición

#### Instrumento para medir la gestión por procesos

**Autor: Gaytan Castro, Anderson Yojeiro (2024)**

Estimado participante se le invita a participar en el estudio de título Gestión por procesos y la mejora de la eficacia en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024. Recuerde que no hay respuesta mala, ni buena, favor de responder con sinceridad.

Tenga presente los valores:

**S:** Siempre **CS:** Casi siempre **AV:** A veces **CN:** Casi nunca **N:** Nunca

<b>Dimensión 1: Planificar</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
En la institución se realiza una planificación detallada de los objetivos institucionales.					
En la institución se establecen objetivos claros antes de iniciar cualquier proceso.					
En la institución se identifican y asignan los recursos necesarios antes de comenzar los procesos.					
En la institución se evalúa el impacto de los riesgos en procesos y se establecen medidas de mitigación.					
<b>Dimensión 2: Hacer</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
En la institución se asegura que cada actividad se desarrolle según lo planificado, sin desviaciones significativas.					
En la institución se resuelven eficazmente los problemas que surgen durante la ejecución de las actividades.					
En la institución se ofrecen soluciones inmediatas ante imprevistos en el trabajo.					
En la institución se finalizan las actividades dentro del tiempo establecido.					
<b>Dimensión 3: Verificar</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
En la institución se revisan los resultados de las actividades para asegurar su calidad.					
En la institución se verifica si los resultados alcanzados cumplen con los objetivos iniciales.					
En la institución se toman medidas correctivas en caso de detectar errores en los resultados.					
En la institución se solicita retroalimentación sobre los resultados de los procesos.					
<b>Dimensión 4: Actuar</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
En la institución se realizan ajustes para mejorar los procesos de trabajo.					
En la institución se ajustan los métodos de trabajo según los cambios en el entorno laboral.					
En la institución se adapta rápidamente a los cambios en los procedimientos.					
En la institución se toman decisiones de manera proactiva para optimizar los procesos.					

Gracias

### Instrumento para medir la eficacia

**Autor: Gaytan Castro, Anderson Yojeiro (2024)**

Estimado participante se le invita a participar en el estudio de título Gestión por procesos y la mejora de la eficacia en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024. Favor de responder con sinceridad.

Tenga presente los valores:

**S: Siempre CS: Casi siempre AV: A veces CN: Casi nunca N: Nunca**

<b>Dimensión 1: Proactividad</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
En la institución se toma la iniciativa para realizar mejoras en el trabajo.					
En la institución se realizan ajustes preventivos antes de que surjan dificultades en las actividades.					
En la institución se permite autonomía en la realización de actividades.					
En la institución se facilita la toma de decisiones independientes cuando es necesario.					
<b>Dimensión 2: Autogobierno</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
En la institución se mantiene el enfoque en las actividades sin distracciones organizacionales.					
En la institución se cumplen las responsabilidades con un alto grado de autodisciplina.					
En la institución se fomenta un ambiente donde se maneja la calma en situaciones de presión.					
En la institución se promueve la gestión adecuada de emociones en el entorno laboral.					
<b>Dimensión 3: Gestión personal</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
En la institución se organizan las actividades diarias de forma efectiva.					
En la institución se establecen prioridades claras en las actividades diarias.					
En la institución se administra el tiempo eficientemente para cumplir con los objetivos.					
En la institución se mantiene un balance adecuado entre la vida laboral y personal de los empleados.					
<b>Dimensión 4: Desarrollo personal</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
En la institución se promueve la actualización constante en conocimientos técnicos.					
En la institución se fomenta el aprendizaje de nuevas habilidades para mejorar el desempeño.					
En la institución se es receptivo a la autocritica para mejorar el desempeño organizacional.					
En la institución se tienen metas claras para crecer profesionalmente.					

**Gracias**

**Anexo D: Fichas de validación de instrumentos para la recolección de datos****CARTA DE PRESENTACIÓN**

**Señor(a):**  
**Ingeniera Lida Elena Hancco Cari**

**Presente**

**Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo cordial, así mismo hacer de su conocimiento que, siendo bachiller de la carrera de Ingeniería Industrial, requiero validar los instrumentos con los cuales debo recoger la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el Título Profesional de **Ingeniero Industrial**.

El título del trabajo de investigación es: “**GESTIÓN POR PROCESOS Y LA MEJORA DE LA EFICACIA EN SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA UGEL DE LIMA METROPOLITANA, 2024**” y siendo imprescindible contar con la aprobación de especialistas para poder aplicar los instrumentos, recurrimos y apelamos a su connotada experiencia a efecto que se sirva aprobar el instrumento aludido.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma  
Br. Gaytan Castro, Anderson Yojeiro

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS**  
**VARIABLE 1: GESTIÓN POR PROCESOS**

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Adaptación</b>							
	<b>Dimensión 1: Planificar</b>							
1	En la institución se realiza una planificación detallada de los objetivos institucionales.	X		X		X		
2	En la institución se establecen objetivos claros antes de iniciar cualquier proceso.	X		X		X		
3	En la institución se identifican y asignan los recursos necesarios antes de comenzar los procesos.	X		X		X		
4	En la institución se evalúa el impacto de los riesgos en procesos y se establecen medidas de mitigación.	X		X		X		
	<b>Dimensión 2: Hacer</b>							
5	En la institución se asegura que cada actividad se desarrolle según lo planificado, sin desviaciones significativas.	X		X		X		
6	En la institución se resuelven eficazmente los problemas que surgen durante la ejecución de las actividades.	X		X		X		
7	En la institución se ofrecen soluciones inmediatas ante imprevistos en el trabajo.	X		X		X		
8	En la institución se finalizan las actividades dentro del tiempo establecido.	X		X		X		
	<b>Dimensión 3: Verificar</b>							
9	En la institución se revisan los resultados de las actividades para asegurar su calidad.	X		X		X		
10	En la institución se verifica si los resultados alcanzados cumplen con los objetivos iniciales.	X		X		X		
11	En la institución se toman medidas correctivas en caso de detectar errores en los resultados.	X		X		X		
12	En la institución se solicita retroalimentación sobre los resultados de los procesos.	X		X		X		
	<b>Dimensión 4: Actuar</b>							
13	En la institución se realizan ajustes para mejorar los procesos de trabajo.	X		X		X		
14	En la institución se ajustan los métodos de trabajo según los cambios en el entorno laboral.	X		X		X		
15	En la institución se adapta rápidamente a los cambios en los procedimientos.	X		X		X		
16	En la institución se toman decisiones de manera proactiva para optimizar los procesos.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente y aplicable**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Ing.**

Ing. Lida Elena Hancco Cari

DNI 72239970

**Especialidad del validador: Seguridad y Salud en el Trabajo**

**02 de noviembre de 2024**

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

\*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

\*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

**LIDA ELENA HANCCO CARI**  
 Ingeniera Industrial  
 CAP N° 206019  
 Firma del Validador

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS**  
**VARIABLE 2: EFICACIA**

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias		
		Si	No	Si	No	Si	No			
<b>Dimensión 1: Adaptación</b>										
<b>Dimensión 1: Proactividad</b>										
1	En la institución se toma la iniciativa para realizar mejoras en el trabajo.	X		X		X				
2	En la institución se realizan ajustes preventivos antes de que surjan dificultades en las actividades.	X		X		X				
3	En la institución se permite autonomía en la realización de actividades.	X		X		X				
4	En la institución se facilita la toma de decisiones independientes cuando es necesario.	X		X		X				
<b>Dimensión 2: Autogobierno</b>										
5	En la institución se mantiene el enfoque en las actividades sin distracciones organizacionales.	X		X		X				
6	En la institución se cumplen las responsabilidades con un alto grado de autodisciplina.	X		X		X				
7	En la institución se fomenta un ambiente donde se maneja la calma en situaciones de presión.	X		X		X				
8	En la institución se promueve la gestión adecuada de emociones en el entorno laboral.	X		X		X				
<b>Dimensión 3: Gestión personal</b>										
9	En la institución se organizan las actividades diarias de forma efectiva.	X		X		X				
10	En la institución se establecen prioridades claras en las actividades diarias.	X		X		X				
11	En la institución se administra el tiempo eficientemente para cumplir con los objetivos.	X		X		X				
12	En la institución se mantiene un balance adecuado entre la vida laboral y personal de los empleados.	X		X		X				
<b>Dimensión 4: Desarrollo personal</b>										
13	En la institución se promueve la actualización constante en conocimientos técnicos.	X		X		X				
14	En la institución se fomenta el aprendizaje de nuevas habilidades para mejorar el desempeño.	X		X		X				
15	En la institución se es receptivo a la autocritica para mejorar el desempeño organizacional.	X		X		X				
16	En la institución se tienen metas claras para crecer profesionalmente.	X		X		X				

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente y aplicable**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Ing.**

Ing. Lida Elena Hanco Cari

DNI 72239970

**Especialidad del validador: Seguridad y Salud en el Trabajo**

**02 de noviembre de 2024**

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

\*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

\*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

LIDA ELENA HANCO CARI  
 Ingeniera Industrial  
 CIP N° 266019

Firma del Validador

## CARTA DE PRESENTACIÓN

**Señor(a):**

**Administradora Roxana Gleny Salgado Manrique**

**Presente**

**Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo cordial, así mismo hacer de su conocimiento que, siendo bachiller de la carrera de Ingeniería Industrial, requiero validar los instrumentos con los cuales debo recoger la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el Título Profesional de **Ingeniero Industrial**.

El título del trabajo de investigación es: “**GESTIÓN POR PROCESOS Y LA MEJORA DE LA EFICACIA EN SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA UGEL DE LIMA METROPOLITANA, 2024**” y siendo imprescindible contar con la aprobación de especialistas para poder aplicar los instrumentos, recurrimos y apelamos a su connotada experiencia a efecto que se sirva aprobar el instrumento aludido.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Matriz de consistencia.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma  
Br. Gaytan Castro, Anderson Yojeiro

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS**  
**VARIABLE 1: GESTIÓN POR PROCESOS**

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Adaptación</b>							
	<b>Dimensión 1: Planificar</b>							
1	En la institución se realiza una planificación detallada de los objetivos institucionales.	X		X		X		
2	En la institución se establecen objetivos claros antes de iniciar cualquier proceso.	X		X		X		
3	En la institución se identifican y asignan los recursos necesarios antes de comenzar los procesos.	X		X		X		
4	En la institución se evalúa el impacto de los riesgos en procesos y se establecen medidas de mitigación.	X		X		X		
	<b>Dimensión 2: Hacer</b>							
5	En la institución se asegura que cada actividad se desarrolle según lo planificado, sin desviaciones significativas.	X		X		X		
6	En la institución se resuelven eficazmente los problemas que surgen durante la ejecución de las actividades.	X		X		X		
7	En la institución se ofrecen soluciones inmediatas ante imprevistos en el trabajo.	X		X		X		
8	En la institución se finalizan las actividades dentro del tiempo establecido.	X		X		X		
	<b>Dimensión 3: Verificar</b>							
9	En la institución se revisan los resultados de las actividades para asegurar su calidad.	X		X		X		
10	En la institución se verifica si los resultados alcanzados cumplen con los objetivos iniciales.	X		X		X		
11	En la institución se toman medidas correctivas en caso de detectar errores en los resultados.	X		X		X		
12	En la institución se solicita retroalimentación sobre los resultados de los procesos.	X		X		X		
	<b>Dimensión 4: Actuar</b>							
13	En la institución se realizan ajustes para mejorar los procesos de trabajo.	X		X		X		
14	En la institución se ajustan los métodos de trabajo según los cambios en el entorno laboral.	X		X		X		
15	En la institución se adapta rápidamente a los cambios en los procedimientos.	X		X		X		
16	En la institución se toman decisiones de manera proactiva para optimizar los procesos.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Ing./Dr./ Mg.**

**Lic. Adm Roxana Gleny Salgado Manrique**

**DNI: 29738553**

**Especialidad del validador: Maestra en Gestión Pública**

**02 de noviembre de 2024**

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

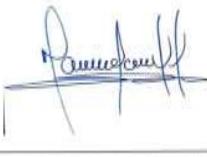
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al

componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem,

es conciso, exacto y directo

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



Firma del Validador

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS**  
**VARIABLE 2: EFICACIA**

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión 1: Adaptación</b>								
<b>1</b>	<b>Dimensión 1: Proactividad</b> En la institución se toma la iniciativa para realizar mejoras en el trabajo.	X		X		X		
<b>2</b>	En la institución se realizan ajustes preventivos antes de que surjan dificultades en las actividades.	X		X		X		
<b>3</b>	En la institución se permite autonomía en la realización de actividades.	X		X		X		
<b>4</b>	En la institución se facilita la toma de decisiones independientes cuando es necesario.	X		X		X		
<b>Dimensión 2: Autogobierno</b>								
<b>5</b>	En la institución se mantiene el enfoque en las actividades sin distracciones organizacionales.	X		X		X		
<b>6</b>	En la institución se cumplen las responsabilidades con un alto grado de autodisciplina.	X		X		X		
<b>7</b>	En la institución se fomenta un ambiente donde se maneja la calma en situaciones de presión.	X		X		X		
<b>8</b>	En la institución se promueve la gestión adecuada de emociones en el entorno laboral.	X		X		X		
<b>Dimensión 3: Gestión personal</b>								
<b>9</b>	En la institución se organizan las actividades diarias de forma efectiva.	X		X		X		
<b>10</b>	En la institución se establecen prioridades claras en las actividades diarias.	X		X		X		
<b>11</b>	En la institución se administra el tiempo eficientemente para cumplir con los objetivos.	X		X		X		
<b>12</b>	En la institución se mantiene un balance adecuado entre la vida laboral y personal de los empleados.	X		X		X		
<b>Dimensión 4: Desarrollo personal</b>								
<b>13</b>	En la institución se promueve la actualización constante en conocimientos técnicos.	X		X		X		
<b>14</b>	En la institución se fomenta el aprendizaje de nuevas habilidades para mejorar el desempeño.	X		X		X		
<b>15</b>	En la institución se es receptivo a la autocritica para mejorar el desempeño organizacional.	X		X		X		
<b>16</b>	En la institución se tienen metas claras para crecer profesionalmente.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Ing./Dr./ Mg.**

**Lic. Adm Roxana Gleny Salgado Manrique**

**DNI: 29738553**

**Especialidad del validador: Maestra en Gestión Pública**

**02 de noviembre de 2024**

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

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

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

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



Firma del Validador

## CARTA DE PRESENTACIÓN

**Señor(a):**

**Ingeniera Esquivel Valenzuela, Katherine Stephany**

**Presente**

**Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo cordial, así mismo hacer de su conocimiento que, siendo bachiller de la carrera de Ingeniería Industrial, requiero validar los instrumentos con los cuales debo recoger la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el Título Profesional de **Ingeniero Industrial**.

El título del trabajo de investigación es: “**GESTIÓN POR PROCESOS Y LA MEJORA DE LA EFICACIA EN SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA UGEL DE LIMA METROPOLITANA, 2024**” y siendo imprescindible contar con la aprobación de especialistas para poder aplicar los instrumentos, recurrimos y apelamos a su connotada experiencia a efecto que se sirva aprobar el instrumento aludido.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Matriz de consistencia.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma  
Br. Gaytan Castro, Anderson Yojeiro

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS**  
**VARIABLE 1: GESTIÓN POR PROCESOS**

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Adaptación</b>							
	<b>Dimensión 1: Planificar</b>							
1	En la institución se realiza una planificación detallada de los objetivos institucionales.	X		X		X		
2	En la institución se establecen objetivos claros antes de iniciar cualquier proceso.	X		X		X		
3	En la institución se identifican y asignan los recursos necesarios antes de comenzar los procesos.	X		X		X		
4	En la institución se evalúa el impacto de los riesgos en procesos y se establecen medidas de mitigación.	X		X		X		
	<b>Dimensión 2: Hacer</b>							
5	En la institución se asegura que cada actividad se desarrolle según lo planificado, sin desviaciones significativas.	X		X		X		
6	En la institución se resuelven eficazmente los problemas que surgen durante la ejecución de las actividades.	X		X		X		
7	En la institución se ofrecen soluciones inmediatas ante imprevistos en el trabajo.	X		X		X		
8	En la institución se finalizan las actividades dentro del tiempo establecido.	X		X		X		
	<b>Dimensión 3: Verificar</b>							
9	En la institución se revisan los resultados de las actividades para asegurar su calidad.	X		X		X		
10	En la institución se verifica si los resultados alcanzados cumplen con los objetivos iniciales.	X		X		X		
11	En la institución se toman medidas correctivas en caso de detectar errores en los resultados.	X		X		X		
12	En la institución se solicita retroalimentación sobre los resultados de los procesos.	X		X		X		
	<b>Dimensión 4: Actuar</b>							
13	En la institución se realizan ajustes para mejorar los procesos de trabajo.	X		X		X		
14	En la institución se ajustan los métodos de trabajo según los cambios en el entorno laboral.	X		X		X		
15	En la institución se adapta rápidamente a los cambios en los procedimientos.	X		X		X		
16	En la institución se toman decisiones de manera proactiva para optimizar los procesos.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente**

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

**Apellidos y nombres del juez validador, Ing./Dr./ Mg.**

**Ing. Esquivel Valenzuela, Katherine Stephany**

**DNI: 45150749**

**Especialidad del validador: Ingeniera Industrial**

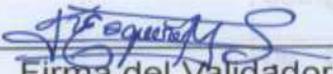
**03 de noviembre de 2024**

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

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

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

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

  
**Firma del Validador**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS  
VARIABLE 2: EFICACIA**

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias		
		Si	No	Si	No	Si	No			
<b>Dimensión 1: Adaptación</b>										
<b>Dimensión 1: Proactividad</b>										
1	En la institución se toma la iniciativa para realizar mejoras en el trabajo.	x		x		x				
2	En la institución se realizan ajustes preventivos antes de que surjan dificultades en las actividades.	x		x		x				
3	En la institución se permite autonomía en la realización de actividades.	x		x		x				
4	En la institución se facilita la toma de decisiones independientes cuando es necesario.	x		x		x				
<b>Dimensión 2: Autogobierno</b>										
5	En la institución se mantiene el enfoque en las actividades sin distracciones organizacionales.	x		x		x				
6	En la institución se cumplen las responsabilidades con un alto grado de autodisciplina.	x		x		x				
7	En la institución se fomenta un ambiente donde se maneja la calma en situaciones de presión.	x		x		x				
8	En la institución se promueve la gestión adecuada de emociones en el entorno laboral.	x		x		x				
<b>Dimensión 3: Gestión personal</b>										
9	En la institución se organizan las actividades diarias de forma efectiva.	x		x		x				
10	En la institución se establecen prioridades claras en las actividades diarias.	x		x		x				
11	En la institución se administra el tiempo eficientemente para cumplir con los objetivos.	x		x		x				
12	En la institución se mantiene un balance adecuado entre la vida laboral y personal de los empleados.	x		x		x				
<b>Dimensión 4: Desarrollo personal</b>										
13	En la institución se promueve la actualización constante en conocimientos técnicos.	x		x		x				
14	En la institución se fomenta el aprendizaje de nuevas habilidades para mejorar el desempeño.	x		x		x				
15	En la institución se es receptivo a la autocritica para mejorar el desempeño organizacional.	x		x		x				
16	En la institución se tienen metas claras para crecer profesionalmente.	x		x		x				

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente**

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

Apellidos y nombres del juez validador. Ing./Dr./ Mg.

Ing. Esquivel Valenzuela, Katherine Stephany

DNI: 45150749

**Especialidad del validador: Ingeniera Industrial**

03 de noviembre de 2024

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

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

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

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



Firma del Validador

### Anexo E: Calculo de tamaño de muestra

En el presente estudio se considerará como población a 78 personas y la muestra por 65 individuos, bajo el siguiente criterio estadístico:

N, población: 78

$\sigma$ , desviación standard: 0,5

Z, intervalo de confianza: 1,96

e, error permitido: 0,05

La ecuación pertinente se determina por:  $N \sigma^2 Z^2$

$$m = \frac{N \sigma^2 Z^2}{((N-1) e^2) + (\sigma^2 * Z^2)}$$

$$\frac{78 * 0,5^2 * 1,96^2}{((78 - 1) 0,05^2) + (0,5^2 * 1,96^2)}$$

$$m = 64.97$$

$$m = 65$$

## Anexo F: Prueba de confiabilidad

Se procedió a aplicar la prueba piloto a un grupo de 20 participantes pertenecientes a la población objetivo, los datos recopilados fueron procesados y analizados con el software estadístico SPSS, utilizando la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, con el fin de evaluar la consistencia interna de los cuestionarios diseñados para medir las variables de estudio.

**Tabla 6**

*Prueba de confiabilidad del instrumento para medir la gestión por procesos*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,856	16

**Tabla 7**

*Prueba de confiabilidad de instrumento para medir la eficacia*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,800	16

La prueba de confiabilidad ha arrojado un resultado muy cercano a 1, razón por la cual se interpreta la alta confiabilidad.

## Anexo G: Prueba de normalidad

### *Prueba de Kolmogorov-Smirnov*

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por procesos	0.145	65	0.000
Eficacia	0.127	65	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota.* En la prueba de normalidad se evaluó si las distribuciones de ambas variables se ajustaban a una distribución normal. Los resultados arrojaron valores de significancia de 0.000 para ambas, es decir, inferiores al umbral de 0.05, lo que llevó a rechazar la hipótesis nula de normalidad; el resultado confirma que los datos no siguen una distribución normal, por lo que el análisis estadístico posterior se realizó considerando procedimientos no paramétricos, más adecuados para este tipo de distribución.

## Anexo H: Evidencias de procesamiento de datos

**Correlaciones**

Rho de Spearman	Gestión por procesos	Gestión por procesos	Eficacia	
		Coefficiente de correlación	1,000	,851 **
		Sig. (bilateral)	.	,000
Eficacia		N	65	65
		Coefficiente de correlación	,851 **	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

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

The screenshot shows three SPSS output windows. The top window displays the correlation matrix for 'Gestión por procesos' and 'Eficacia'. The middle window shows the same for 'Gestión por procesos' and 'Almacenamiento'. The bottom window shows the correlation matrix for 'Gestión por procesos' and 'Gestión preventiva'. All correlations are significant at the 0.01 level (two-tailed). The syntax for each window includes: /VARIABLES=VARIABLE1 VARIABLE2 /PRINT=SPEARMAN NNTOTAL NNTOT /MISSING=PAIRWISE.

**Correlaciones no paramétricas**

Rho de Spearman	Gestión por procesos	Gestión por procesos	Almacenamiento
Gestión por procesos	Coefficiente de correlación	1,000	,747 **
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	65	65
Almacenamiento	Coefficiente de correlación	,747 **	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	65	65

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

**Correlaciones no paramétricas**

Rho de Spearman	Gestión por procesos	Gestión por procesos	Almacenamiento
Gestión por procesos	Coefficiente de correlación	1,000	,729 **
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	65	65
Almacenamiento	Coefficiente de correlación	,729 **	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	65	65

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

**Correlaciones no paramétricas**

Rho de Spearman	Gestión por procesos	Gestión por procesos	Gestión preventiva
Gestión por procesos	Coefficiente de correlación	1,000	,782 **
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	65	65
Gestión preventiva	Coefficiente de correlación	,782 **	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	65	65

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

Notas Correlaciones Registro Correlaciones no paramétricas Títulos Notas Correlaciones Correlaciones no paramétricas Títulos Notas Correlaciones Registro Correlaciones no paramétricas Títulos Notas Correlaciones

```

/VARINCLUEP=VAR00001 VAR00005
/PRINT=SPRINT=TWOTAIL NBSIG
/METHOD=PAIRWISE.

```

**Correlaciones**

		Gestión por procesos	Eficacia personal
Gestión por procesos	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación Sig. (dobleado)	1.860 .349
	N	65 65	65 65
Eficacia personal	Eficacia personal	Coeficiente de correlación Sig. (dobleado)	.882 ** 1.000
	N	65 65	65 65

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

VAR00006 Diálogos de

Resumen de procesamiento de casos

	Casos		Total	
	Válido	Perdidos	N	Porcentaje
Gestión por procesos	65 100,0%	0 0,0%	65	100,0%
Eficacia	65 100,0%	0 0,0%	65	100,0%

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por procesos	,145	65	,000	,868	65	,000
Eficacia	,127	65	,000	,911	65	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Gestión por procesos**

Gestión por procesos Gráfico de tallo y hojas

Frecuencia	Stem & Hoja
3.00 Extremes	(=<27)
2.00	2.00
1.00	1.00

## Anexo I: Cuestionario

Copia de Gestión por procesos y la mejora de la eficacia en servicios públicos

Preparar | Responder | Compartir

REGISTRO PARA DETERMINAR SI SE ESTÁ MÁS ADECUADO PARA DIFERENTES TIPOS Y NIVELES DE INVESTIGACIÓN

MÁS INFORMACIÓN | Descargar PDF

## Gestión por procesos y la mejora de la eficacia en servidores públicos de una UGEL de Lima Metropolitana, 2024.

B F U T

Entrevista- Servicio Público al presente constatará que es económico y confiable, sufre tanto trámites internos a los que se somete ya que el objetivo es optimizar su funcionamiento y calidad.

Permitir su autorización para participar en el estudio \*

Permitir publicar mi nombre

1. En la institución se resuelven una serie de aspectos de las obligaciones institucionales.\*

Averiguar

Recabar

Ayudar

Estar cerca

Desarrollar

## Anexo J: Valores de cuestionario – Gestión por procesos

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	1	3	3	3	4	4	4	1	3	3	3	3	1	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	1	1
2	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	
3	5	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	3	
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	4	3	5	
5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	
6	5	4	3	3	3	3	5	5	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
7	4	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	
8	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
10	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
11	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	5	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
12	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	
13	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
15	2	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
16	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	
18	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	
19	1	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	
20	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	5	3	3	3	5	4	4	3	5	5	4	4	
21	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	
22	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
23	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	1	5		
24	1	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
25	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
26	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	
27	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
28	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
29	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
30	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5		
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
33	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
34	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
35	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
38	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
39	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
41	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	
42	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
43	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
44	4	5	5	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
45	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3		
46	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
47	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2		
48	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
49	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	
50	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
51	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2		
52	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
53	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2		
54	4	5	3																													

## Anexo K: Valores de cuestionario – Eficacia