

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
ALMA MÁTER DEL MAGISTERIO NACIONAL**

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

Eficiencia de la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad

Distrital de Los Olivos - 2018

Presentada por

Francisco Benjamin MEJIA ALVAREZ

ASESOR

William Alberto HUAMANI ESCOBAR

Para optar al Grado Académico

de Maestro en Administración

con mención en Gestión Pública

Lima – Perú

2019

Eficiencia de la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad

Distrital de Los Olivos - 2018

A Dios quien nos permite vivir
y llenarnos de nuevas
experiencias que nos ayudan a
crecer y formarnos con libre
albedrio.

Reconocimientos

A mi familia por ser mi soporte siempre. A los docentes de la Universidad por estar presentes cuando más los hemos necesitado en este proceso de formación en posgrado.

Tabla de Contenidos

Título	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimientos	iv
Tabla de Contenidos	v
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
Capítulo I. Planteamiento del Problema	1
1.1 Determinación del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	2
1.2.1. Problema General	2
1.2.2. Problemas Específicos	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4 Importancia y Alcances de la Investigación	3
1.5 Limitaciones de la Investigación	4
Capítulo II. Marco Teórico	6
2.1 Antecedentes de la Investigación	6
2.1.1. Antecedentes Internacionales	6
2.1.2. Antecedentes Nacionales	7
2.2 Bases Teóricas	10

2.2.1. Eficiencia	10
2.2.2. Gestión por Procesos	11
2.3 Definición de Términos Básicos	19
Capítulo III. Hipótesis y Variables	21
3.1 Hipótesis	21
3.1.1. Hipótesis General	21
3.1.2. Hipótesis Especificas	21
3.2 Variables	21
3.3 Operacionalización de Variables	22
Capítulo IV. Metodología	24
4.1 Enfoque de la Investigación	24
4.2 Tipo de Investigación	24
4.3 Diseño de Investigación	24
4.4 Población y Muestra	25
4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	26
4.6 Tratamiento Estadístico	27
4.7. Procedimiento	30
Capítulo V. Resultados	32
5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	32
5.2. Presentación y Análisis de Resultados	34
5.3. Discusión de los Resultados	44
Conclusiones	47
Recomendaciones	48
Referencias	50
Apéndices	53

Apéndice A. Matriz de Consistencia	54
Apéndice B. Ficha Técnica	56
Apéndice C. Cuestionario de Eficiencia en la Implementación	57
Apéndice D. Cuestionario de Gestión por Procesos	59
Apéndice E. Base de Datos Generales	61
Apéndice F. Validación de Instrumentos	75

Lista de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable Eficiencia en la implementación	22
Tabla 2. Operacionalización de la variable Gestión por Procesos	23
Tabla 3. Validación de los instrumentos	32
Tabla 4. Confiabilidad de los instrumentos	33
Tabla 5. Distribución porcentual de la eficiencia en la implementación	34
Tabla 6. Distribución porcentual de eficiencia por dimensiones.	35
Tabla 7. Distribución porcentual de los niveles de gestión por procesos }	36
Tabla 8. Distribución porcentual de gestión por procesos y sus dimensiones	37
Tabla 9. Rangos de correlación de Rho de Spearman.	39
Tabla 10. Correlación entre niveles de eficiencia en la implementación y gestión por procesos	40
Tabla 11. Correlación entre nivel de eficiencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección	41
Tabla 12. Correlación entre la eficiencia en la implementación y la gestión de recursos humanos	42
Tabla 13. Correlación entre la eficiencia en la implementación y la articulación de procesos internos	43

Lista de Figuras

Figura 1. Niveles de eficiencia	35
Figura 2. Eficiencia por dimensiones	36
Figura 3. Niveles de Gestión por Procesos	37
Figura 4. Niveles de gestión por procesos	38

Resumen

La presente tesis tiene como título Eficiencia de la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018 y tiene como objetivo general determinar la relación entre la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos. Es una investigación descriptiva correlacional, de diseño no experimental con un enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 200 trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018. Se utilizaron como instrumento para la recolección de datos dos cuestionarios, uno para la variable Eficiencia en la Implementación con tres dimensiones y otro para la variable Gestión por Procesos con tres dimensiones, los resultados muestran una correlación alta con un $\rho = 0.751$ y significativa con un $p = 0.000$.

Palabras clave: Eficiencia, Gestión por Procesos y Trabajadores.

Abstract

This thesis is entitled Efficiency of the implementation of process management in the District Municipality of Los Olivos - 2018 and its general objective is to determine the relationship between efficiency in implementation and process management. It is a descriptive correlational research, non-experimental design with a quantitative approach. The population was made up of 200 workers from the District Municipality of Los Olivos - 2018. Two questionnaires were used as an instrument for data collection, one for the Implementation Efficiency variable with three dimensions and the other for the Management by Processes variable with three dimensions, the results show a high correlation with a $\rho = 0.751$ and significant with a $p = 0.000$.

Keywords: Efficiency, Process Management and workers

Introducción

El estudio se refiere al tema de la Eficiencia de la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018. En las últimas décadas es evidente en las instituciones públicas el bajo desempeño en la prestación de servicios públicos para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos. En la gestión pública municipal están presentes los procesos internos en cada etapa de producción de bienes y servicios públicos, y la forma como se organiza y gestiona estos procesos internos se refleja en los niveles de eficiencia interna hacia el externo,

En situación de globalización, avances de la ciencia y tecnología a nivel mundial, los consumidores de bienes y servicios están más informados, exigen y demandan a que las organizaciones privadas, a nivel empresas privadas, se renueven y mejoren; las organizaciones públicas no están ajenos a esta realidad, existiendo la necesidad de adoptar nuevas estrategias y modelos de gestión, que permita mejorar el desempeño institucional para lograr mayores niveles de eficiencia interna en términos de satisfacción a los requerimientos y exigencias de la población usuaria con servicios públicos de calidad.

Esta problemática está asociada al sistema de gestión basado en funciones, con un tipo de organización funcional, vertical, centrada en cumplimiento de funciones y bajo el enfoque de división de trabajo, que es contrario al sistema de gestión de calidad a partir de la gestión por procesos. Las entidades públicas en el Perú, especialmente los gobiernos locales en su gran mayoría no han asumido el reto de modernización de la gestión pública municipal en el marco de política nacional de modernización de la gestión pública.

La presente investigación se ha estructurado por capítulos:

En el Capítulo I, titulado planteamiento del problema el cual consta de: determinación y formulación del problema, objetivos, importancia, alcance y limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II titulado Marco teórico, el cual consta de antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos.

En el Capítulo III, titulado Hipótesis y variables el cual consta de hipótesis y variables, así como de la operacionalización.

En el Capítulo IV, titulado Metodología, el cual consta del enfoque, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, el tratamiento estadístico y el procedimiento.

En el Capítulo V, titulado Resultados se presenta: validación y confiabilidad de los instrumentos, presentación y análisis de los resultados descriptivos y análisis de hipótesis, discusión de resultados. Finalmente se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y el apéndice.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1.1. Determinación del Problema

El entorno de las organizaciones privadas y públicas es cada vez más cambiante y turbulento, donde las exigencias y requerimientos de los clientes por los servicios y bienes son cada vez más exigentes en calidad, donde las empresas se ven obligados a asumir esfuerzos y retos para lograr la satisfacción de los clientes, por otro lado las instituciones públicas no son ajenos a esa realidad y se ven obligadas a cambiar sus sistemas de gestión orientado a mejorar la prestación de servicios públicos.

El Estado Peruano, en su afán de responder a la realidad cambiante y exigencias de la necesidad de superar los bajos niveles de eficiencia de la administración pública y cambiar la actuación del aparato estatal orientado al ciudadano, es que aprueba la nueva Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021, en ese contexto los tres niveles de gobierno están obligados a cambiar y modernizarse. Los gobiernos locales tienen como misión: promover el desarrollo sostenible para los ciudadanos y la adecuada prestación de servicios públicos para mejorar las condiciones de vida de la población de su jurisdicción, Ley Orgánica de Municipalidades-LOM (2003)

La Municipalidad Distrital de los Olivos, como órgano del gobierno local, a pesar de contar con autonomía económica, política y administrativa, así como asignación de recursos presupuestales provenientes de diferentes fuentes de financiamiento, ha demostrado poca capacidad de gestión institucional para vencer las debilidades y dificultades para ampliar y mejorar la calidad de los servicios y bienes públicos que oferta.

Ese bajo desempeño institucional se refleja en el descontento y cuestionamiento a la autoridad municipal sobre la deficiente gestión de los servicios de competencia municipal como son: gestión de residuos sólidos, desorden en el comercio informal, proliferación de comercio informal, áreas verdes sin mantenimiento, crecimiento urbanístico de la ciudad

desordenado, crecimiento de edificaciones en la ciudad sin licencia municipal, caminos vecinales desatendidas en su mantenimiento adecuado, escasa promoción de desarrollo económico local para promover el empleo local, entre otros, que no satisfacen los requerimientos y expectativas de los ciudadanos. Los procedimientos administrativos no se revisan, ni se implementa acciones de simplificación para que los diferentes servicios administrativos sea a satisfacción del ciudadano y con mejoras en la eficiencia interna.

La situación descrita está relacionado con el sistema de gestión que tiene como características que la ejecución de actividades y procesos, no se direccionan con base a los instrumentos de gestión de desarrollo, políticas y estrategias en el marco del proceso de modernización de la gestión pública; las decisiones son tomadas por la alta dirección sin considerar a los involucrados en la producción y recepción de los servicios y bienes públicos de competencia municipal; el modelo de gestión se basa en el cumplimiento de funciones con una forma de organización vertical, funcional y jerárquica.

Se percibe que la forma de gestionar los procesos internos en la producción de bienes y servicios públicos es inadecuada, no se ha realizado esfuerzos para mejorar la atención con los servicios que demanda la población. De mantenerse esta situación podría persistir la baja capacidad de gestión de servicios, bajos niveles de satisfacción ciudadana, y empeorarse la credibilidad y confianza de la población usuaria de los servicios municipales, siendo necesaria implementar sistema de gestión más eficiente.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

PG: ¿Cuál es la relación entre la influencia en la implementación y la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018?

1.2.2 Problema Específicos

PE1: ¿Cuál es la relación entre la influencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018?

PE2: ¿Cuál es la relación entre la influencia en la implementación y la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018?

PE3: ¿Cuál es la relación entre la influencia en la implementación y la articulación de procesos internos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

OG: Determinar la relación entre la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

OE1: Determinar la relación entre la influencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.

OE2: Determinar la relación entre la influencia en la implementación y la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.

OE3: Determinar la relación entre la influencia en la implementación y la articulación de procesos internos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.

1.4. Importancia y Alcances de la Investigación

El trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

El sector público en el Perú, está entrando a un proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública en los tres niveles de gobierno, el resultado debe reflejarse en la mejora de eficiencia interna y una mejora sustancial en la atención ciudadana con los servicios que demanda, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos que dispone, siendo la apuesta central una gestión pública orientada a resultados

al servicio del ciudadano y se considera como uno de los ejes principales de modernización: la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

Dentro del contexto descrito, el presente trabajo de investigación, es importante porque permitirá conocer la incidencia que tiene la forma de gestión de los procesos internos de la entidad municipal en la producción y provisión de bienes y servicios públicos a los ciudadanos de la jurisdicción de la Municipalidad Distrital de los Olivos, a nivel interno en la eficiencia y a nivel externo en la eficacia y la satisfacción de las demandas de la población usuaria de los servicios.

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño institucional en la prestación de servicios públicos de competencia Municipal, con la implantación del sistema de gestión por procesos, que en un futuro pudiera mejorar los niveles de eficiencia interna y eficacia en la entrega de servicios a los consumidores de los mismos.

La importancia científica del presente estudio, se fundamenta en que se ha seguido el proceso sistemático de toda investigación científica. Los resultados de la investigación, tanto las conclusiones y recomendaciones, se pondrá a conocimiento de la autoridad municipal y operadores de servicios municipales, para que puedan implementar cambios en el sistema de gestión de los servicios para mejorar los resultados en términos de eficiencia y eficacia.

1.5 Limitaciones de la investigación

Durante la investigación se experimentó ciertas limitaciones que fueron controladas oportunamente; a continuación se mencionan las más relevantes:

La falta de disponibilidad de tiempo de los trabajadores influyó negativamente en la aplicación del cuestionario de eficiencia en la implementación y gestión por procesos.

Frente a este problema se coordinó un horario para la aplicación del cuestionario, en el que los trabajadores pudieran participar sin inconvenientes.

La poca sinceridad de los trabajadores al responder las preguntas del cuestionario, lo cual se trató de solucionar, concientizándolos para que sean veraces, de lo cual dependerá la objetividad de la investigación. El temor a las represalias o a ser despedidos también se convirtió en una limitación que se superó al indicarles que los cuestionarios eran anónimos.

La indiferencia de algunos trabajadores administrativos en cuanto a la aplicación del instrumento de investigación, al no permitir que los trabajadores de las diferentes áreas de la Municipalidad de los Olivos, respondan el cuestionario influyó negativamente en la aplicación del instrumento de investigación. Este problema fue controlado realizando coordinaciones de acuerdo a sus horarios de disponibilidad.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Una de las investigaciones internacionales la de Rodríguez (2017) titulada *Propuesta de implementación de la Gestión por Procesos en las actividades misionales y de apoyo de la Fundación Desayunitos Creando Huella*, para optar el grado de maestro en la Universidad Católica de Colombia. El objetivo de la investigación fue presentar la propuesta de implementación de la gestión por procesos. El tipo de investigación fue descriptivo mediante el cual se obtuvo información acerca del estado actual de la Fundación Desayunitos Creando Huella. El diseño de investigación fue cuasi experimental. Los resultados demostraron que existen falencias presentes en el desarrollo habitual de actividades de la fundación, debido a esto no existen evidencias del cumplimiento de metas y tampoco existe manejo adecuado de la documentación relacionada al sistema de gestión. Con base en el planteamiento formulado se puede concluir que si se obtienen aportes importantes tras la propuesta de implementación desarrollada, teniendo en cuenta que existirá mayor claridad y control en la ejecución de actividades, al igual que se podrá medir el cumplimiento de cada proceso mediante los indicadores de gestión establecidos. Estos elementos constituyen un mecanismo que permite la retroalimentación y promueven la mejora continua en la organización lo cual contribuye claramente al cumplimiento de los propósitos de la fundación.

Cárdenas (2015), en su trabajo de investigación titulado *“La Ética del Servidor Público en la Gestión por Procesos como Herramienta de Éxito Organizacional”*; en la Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas Especialización en Control Interno, que pretende visibilizar la importancia del enfoque basado en procesos y como éste lograría mejorar la eficiencia administrativa y el fortalecimiento institucional si

se les diera buen uso a dichos modelos de gestión. El estudio fue descriptivo correlacional. La muestra fue de 142 trabajadores ediles. La conclusión importante a la que arriba, resalta que la gestión por procesos es la estrategia más adecuada para mejorar el desempeño de las organizaciones, por medio de estructuras sistémicas se crea valor, y se coordinan mejor las actividades para lograr objetivos en forma eficiente y el mejoramiento continuo de los procesos.

Cruz (2016) llevó a cabo su trabajo de tesis titulado *Modelo de Gestión por Procesos para una Cooperativa Financiera de el Salvador*. Universidad del Salvador Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela de Ingeniería Industrial. Tuvo como principal objetivo diseñar un Modelo de Gestión por Procesos que permita brindar servicios capaces de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los asociados de la Cooperativa financiera de El Salvador. Fue una investigación cuasi experimental. Se aplicó un pre test y un post test de 30 preguntas. Las conclusiones de la investigación establecieron los manuales de la cooperativa para una mejor gestión de la organización de esto se deriva la importancia de que todos los empleados estén conscientes de lo que hacen, como lo hacen y se sientan más familiarizados con sus actividades cotidianas. También se logró con el manual de funciones y puestos específicamente facilitar el adiestramiento para nuevo personal, ya que fue de los principales hallazgos negativos del diagnóstico y que requería mejoras.

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

Ríos (2018) investigó acerca de la *Gestión por procesos en la prestación de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Azángaro – 2017*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Para optar el grado de maestro en Administración. Pública. El objetivo del estudio es determinar de qué manera la gestión por procesos influye en los resultados de prestación de servicios públicos de la municipalidad provincial de Azángaro, en el año

2017. El método usado en la investigación es cuantitativo observacional. El tipo de estudio es aplicado; el nivel de investigación es explicativo causal, en donde se tomó como muestra a toda población de trabajadores que laboran en la municipalidad provincial de Azángaro, a quienes se les aplicó una encuesta para evaluar las variables y sus dimensiones a partir de los indicadores identificados y la relación existente entre las mismas. Los principales resultados obtenidos son: la gestión por procesos influye en los resultados de prestación de servicios públicos de la municipalidad provincial de Azángaro; por otro lado, el nivel de liderazgo y compromiso de la alta dirección para implementar el sistema de gestión por resultados basado en gestión por proceso es bajo; así como la forma de gestión de recursos humanos está centrado en cumplimiento de funciones, y la gestión de procesos internos se da en forma aislada, con escasa articulación que repercute en la baja capacidad, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos.

Roland (2016) llevó a cabo su tesis titulada *Gestión por Procesos, Disciplina para Diseñar la Estructura Organizacional del Ministerio de Salud del Perú*. Universidad de Piura Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Programa Académico de Administración de Empresas. Tuvo como objetivo demostrar que la gestión por procesos ayuda a diseñar la estructura Organizacional del Ministerio de Salud. El estudio fue descriptivo. Las conclusiones de la investigación señalaron que la Gestión por Procesos es una disciplina moderna que comprende conocimientos, principios y herramientas para orientar a las organizaciones hacia objetivos comunes sobre la base de los procesos que se identifiquen, diseñen y mejoren de manera continua. Según el marco legal vigente, la Gestión por Procesos es uno de los pilares centrales de la modernización de la gestión pública en el Perú, sin embargo, los aspectos metodológicos de su implementación aún no están normados. No se identificó marco teórico sobre el diseño de una estructura organizacional basada en procesos. En el Estado peruano no está normado el diseño de

estructuras organizacionales basadas en procesos. El desafío consiste en encontrar la estructura organizacional que soporte los procesos clave de la institución. No es posible implementar procesos si no hay estructuras organizacionales claramente definidas. De la misma manera, una adecuada estructura organizacional no está capacitada para funcionar de modo eficiente si no aplica procesos que permitan el trabajo coordinado de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas.

Pareja (2016) investigó acerca de *La Gestión por Procesos del programa vaso de leche de la Municipalidad Distrital de San Sebastián*. Universidad Andina del Cusco Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Su principal objetivo fue conocer como es la gestión por procesos en el Programa Vaso de Leche de la Municipalidad Distrital de san Sebastián, Cusco-2015. Las principales conclusiones de la investigación fueron que existe un regular gestión por procesos en el programa Vaso de Leche con una calificación de un 65 % ya que se han evidenciado diversas falencias en dicho programa, así mismo se ha visto una inadecuada actividad por parte de los funcionarios, también existe escases de herramientas implementadas para el desarrollo de sus funciones, falta implementar un programa de información integral para así motivar el desgano y dejadez por parte de los beneficiarios

Carranza, Valverde y Vera (2016) en el trabajo de investigación: *Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CF)*, para optar el grado académico de Magister, con el objetivo de Implementar la gestión por procesos en la EMCH CFB, la conclusión del estudio es que la viabilidad política y económica para la implementación de la gestión por procesos y del rediseño organizacional de las instituciones públicas dependen fundamentalmente de los objetivos que busca dicha implementación.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Eficiencia

Definiciones de Eficiencia

La eficiencia en una organización sea privada o pública está relacionado a los aspectos internos del proceso de producción de bienes y servicios, hace referencia a mejor utilización de los recursos para obtener determinados resultados (outputs). Se dice que una organización ejecuta sus procesos con resultados eficientes cuando se minimiza el uso factores productivos, y se obtiene en el momento oportuno, al menor costo posible los resultados y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. (Manene, 2010).

Para las organizaciones empresariales privados, la eficiencia es maximizar ganancias minimizando los costos de producción, mientras que en las organizaciones públicas es atender a menor costo con los servicios al ciudadano usuario.

Por su parte en los lineamientos de Política Nacional de Modernización, con relación a concepto de eficiencia, señala que el Estado crea mayor valor público para los ciudadanos haciendo el uso racional de los recursos con los que cuenta, “al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social” SGP (2013a, p. 8).

La gestión por resultados será posible cuando se optimice las actividades y los procesos de producción (la “cadena de valor”) y los de soporte, que se traduzca en cantidades de producción sean bienes o servicios públicos que satisfaga a los requerimientos de la población usuaria, y que con la mayor eficacia y a menor posibles en el uso de los recursos. Resumiendo, el concepto de eficiencia se podría afirmar como la relación entre el valor generado y los recursos utilizados en la producción de un bien o servicio.

2.2.2. Gestión por Procesos

Definiciones de Gestión por Procesos

Para Agudelo (2012, p. 23) “la Gestión por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar, también denominado ciclo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día, relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente”.

Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para los resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejan el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013).

Asimismo, para la Secretaria de Gestión Pública (2013) indica que en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que plantea la gestión por resultados en la administración pública, debe también adoptarse de manera paulatina la gestión por procesos en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien. Para ello, deberán priorizar aquellos procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana a su plan estratégico, a sus competencias y a los componentes de los programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013).

Principios de la gestión por procesos

Pepper (2011), refiere que los principios que sustentan la gestión por procesos son:

La misión de una organización es crear valor para sus clientes; los procesos siempre estarán orientados a la satisfacción de los clientes; los empleados a través de su participación en los procesos crean el valor agregado; la mejora continua de los procesos generará el mayor valor entregado por el mismo; la eficiencia de una empresa será efecto de la eficiencia de sus procesos. (p. 5)

Por su parte, Pérez (2004), considera como los principios de la Gestión por Procesos: Énfasis en la satisfacción del cliente; orientar la organización hacia la creación de valor; compatibilidad entre las necesidades organizacionales internas con la satisfacción del cliente; participación de las personas; mejora continua. (p. 251)

Por otro lado, Bravo (2011) afirma que, en una organización que gestión sus procesos, se observan las siguientes prácticas: Consideran en primer lugar al cliente; tienen en cuenta la finalidad; satisfacen las necesidades de los clientes internos; los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados; la responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial; la dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos (p. 9).

A su vez Sedes (2012) enfatiza que las premisas básicas de la gestión por procesos son: La Misión de la empresa es añadir valor para el cliente. El valor de la empresa lo ofrecen las personas de la empresa trabajando sobre los procesos. Los procesos, su misión fundamental es satisfacer a los clientes y la mejora continua que garantiza mejorar mayor valor al cliente.

Importancia de la gestión por procesos en una organización

La importancia de la gestión por procesos ha evolucionado en forma progresiva en los modelos de gestión empresarial, ha sido considerado poco a poco como una

herramienta útil para transformar la empresa y para adecuarse al mercado (Zaratiegui, 1999, p. 330).

La gestión de procesos, desde la mirada sistémica, es importante para elevar la productividad, repercutiendo en la mejora de las principales variables clave de la organización como son: tiempo, calidad y costo. (Bravo, 2008).

Para Sedes (2012) la gestión por procesos, facilita conseguir varios objetivos, entre los que menciona:

- Mejorar los resultados de la empresa (eficiencia, eficacia)
- Reestructurar la estructura de empresa a partir del mapa de procesos
- Reacondicionar el sistema de gestión de acuerdo al mapa de procesos

Además, ayuda traducir las estrategias de la compañía en sistemas de gestión a través de la propia organización, lo que va a permitir reorganizar la estructura organizativa. Al mismo tiempo, permite: La comunicación con el mercado: Entender las necesidades y expectativas del cliente, e informar al mercado la oferta, diseñar los sistemas de control interno, participación de todos, mejorar los procesos: incrementar la eficacia, disminuir los ciclos y los costos de producción y entrega y la medición.

Dimensiones de la Gestión por Procesos

Primera dimensión: Liderazgo y compromiso de la alta dirección de la organización.

Una organización que pretenda implantar un sistema de gestión por procesos, debe contar con el apoyo y compromiso de sus directivos, quienes deben ser conscientes de lo que significa innovar la gestión municipal en términos de costes económicos, dedicación y recursos, que en el futuro se traducirá en beneficios para la organización (León, 2004).

En ese contexto, los líderes tienen que ser capaces de establecer el propósito y la orientación de la organización. Los líderes de una organización deben propiciar un ambiente interno, en el cual el personal se participe plenamente en el logro de los objetivos de la organización (CEN, 2000, p. 12)

Según la definición de la ISO 9000, la gestión de alto nivel (o alta dirección), que puede ser una persona o grupo de personas que dirige y controla la organización al más alto nivel. La alta dirección marca el rumbo y conduce la organización en esa dirección, aclara la razón de su existencia, define los objetivos, decide sobre la mejor forma de utilizar los recursos, orienta e inspira las personas de la organización de modo que éstas contribuyan para lograr los objetivos, asegurando su alineación. Asume la representación legal de la organización, respondiendo por la misma y es llamada a tomar las decisiones más difíciles e importantes (APCER, 2015, p. 72)

Los directivos debe tener el liderazgo y capacidad para involucrar y propiciar la participación plena del personal de la organización, en las diferentes etapas de la gestión por procesos, sea aportando información o asumiendo un papel más activo.

La SD (2009, p. 42) considera que el liderazgo institucional es un elemento crítico para promover el cambio organizacional orientada a la calidad, en las áreas conformantes de la organización. El Liderazgo visionario que adopte la alta dirección debe ser capaz de transmitir la visión y la misión institucional que establezca lo que se quiere lograr con la atención a los ciudadanos.

El liderazgo del líder de la organización no solamente debe darse al interior de la institución, sino también deberá asumir el liderazgo inter institucional regional o local, a fin de generar las alianzas necesarias para garantizar la obtención de resultados deseados o metas de largo plazo. La Alta Dirección, a partir de la visión, misión y objetivos, definen la forma organización de la entidad, según Halliburton (2006) existen “dos visiones de la

organización: la visión tradicional funcional vertical de las organizaciones y la visión horizontal” (p.30)

La visión tradicional del estado, trata de asegurar el cumplimiento las normas, y condiciona a que la Administración Pública estructure su organización de tipo vertical y jerárquica donde las unidades inferiores dependen de las unidades superiores. Bajo esta forma de organización que adopta las instituciones públicas no se ve el flujo de trabajo a través del cual se produce y entrega los bienes y servicios.

Mientras la visión horizontal de la organización, a diferencia de la visión tradicional, es en torno a los procesos clave de la organización, considera la forma en que se desarrollan e interrelacionan los diferentes procesos y actividades, es más flexible y permite a los empleados tomar decisiones operativas del día a día, el interés en este tipo de organización es la atención de los requerimientos demandados por los ciudadanos (Halliburton, 2006, p. 31).

Pérez (2004, p. 240) agrega que la estructura organizativa nunca es neutra; o facilita o dificulta el cambio. Históricamente, por muchos años las organizaciones han adoptado una estructura organizacional según los principios Frederick Taylor de división de trabajo por departamentos o funciones afines, para obtener eficiencia y productividad. Rey(s/f), afirma que la forma de organización por departamentos de las organizaciones ha generado diversos problemas y críticas debido a:

Se genera incoherencias y contradicciones en el establecimiento de los objetivos de la organización para atender al cliente; se desarrollan actividades que no añaden valor a los clientes y a la organización; se generan deficiencias en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos de la organización; poco compromiso y

motivación del personal, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por existir modo de dirección autoritario en lugar de participativo.(p. 1).

El tipo de organización vertical y por funciones limita la visión horizontal, reduciendo la posibilidad de logra los resultados deseados y la baja articulación entre las diferentes áreas de la organización, no ayudan a mejorar la eficacia y la eficiencia en la atención a la población usuaria, restringe el trabajo en equipo, por otro lado, las formas de organización de tipo horizontal contribuyen a mejorar el trabajo del personal de la organización. Las entidades públicas para atender con éxito y oportuna la demanda de servicios público, tienen que revisar sus procesos, actividades y procedimientos internos y adecuar sus estructuras organizacionales, para asegurar la prestación de servicios públicos acorde a las exigencias de los ciudadanos (SGP, 2013a).

Segunda dimensión: La gestión de recursos humanos+

Las entidades públicas que pretendan obtener resultados que satisfaga los requerimientos de los usuarios, deben disponer y asignar los recursos necesarios para implantación de gestión por procesos o mejora del sistema de gestión por procesos, estas son: personas, infraestructura, ambiente para la operación, recursos para el seguimiento y evaluación, de no darse esa condición no se garantizará la implementación de la gestión por procesos en la organización.

Siendo uno de los recursos más importantes las personas, lo cual implica la adecuada la gestión de recursos humanos de la organización, que es la capacidad de mantener a la organización productiva, que opere con eficiencia y atención eficaz al cliente, ejecutando el uso adecuado de recurso humano de la organización. El objetivo de la gestión de recursos humanos es preocuparse de las personas que laboran en la organización, generar y mantener un clima favorable para su desempeño laboral, propiciar el desarrollo sus

capacidades y habilidades de los servidores de la entidad para el desarrollo individual y organizacional sostenido (Ministerio de Salud, 1999, p. 43).

La tecnología, los materiales, incluido el capital financiero, que son recursos organizacionales, sin la intervención del hombre no es posible el uso de estos recursos en el proceso productivo. Siendo el personal de la organización, quien hace posible el uso de recursos, las organizaciones dependen directa e irremediamente de su personal para producir bienes y servicios y atender a los clientes, de forma que pueda lograr los resultados que se propone concordante con la misión y objetivos institucionales. En ese sentido las personas constituyen elemento básico del éxito que logren las organizaciones (Chiavenato, s/f).

Según Sedes (2012) la premisa básica de una empresa, es que su misión fundamental es añadir valor para el cliente, y el valor de la empresa lo ofrece las personas de la empresa trabajando sobre los procesos. Los resultados que obtienen las organizaciones son los resultados conseguidos por el personal de todos los niveles que laboran en la Organización.

Para lograr los resultados del personal es necesario determinar las competencias y conocimiento necesarios, asegurar que tienen y que saben exactamente lo que deben hacer para el éxito de la Organización. Los resultados obtenidos deben ser comunicados y siempre que sea posible reconocidos, potenciando su mantenimiento y mejora. (APCER, 2015, p. 41)

Las personas son de extrema importancia para el éxito de las organizaciones, en ese sentido es esencial que la organización se asegure que tiene al personal que necesita y considere que el factor humano es primordial en la implementación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad y en la operación y control de los procesos. Asegurar su disponibilidad puede implicar tener que pensar cómo conseguir y retener las personas que se determinan

como necesarias en la organización, y como acceder a personas que colaboran externamente con la organización.

La Secretaria de Gestión Pública, (2013b, p. 6), reconoce que para implementar la gestión por procesos en las instituciones del Estado, es primordial disponer con los recursos necesarios, tantos servidores públicos especializados, como servidores con disponibilidad para la capacitación y sensibilización correspondiente, los materiales e infraestructura, acorde a las necesidades de la entidad.

Es una condición necesaria la conformación del equipo directivo, la capacitación y sensibilización en la metodología de gestión y mejora de procesos, y segundo aspecto ineludible es que el equipo directivo designe propietario de proceso, que viene a ser personal responsable de cada proceso priorizado. El propietario del proceso debe conocer el proceso con detalle, ser seleccionado por su capacidad de liderazgo, otorgándole el poder necesario para actuar sobre él. (González, 2009).

Los empleados deben participar en diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad, ya que son ellos quienes los que conocen la manera como se desarrollan los procesos, además son los que van a aplicar las disposiciones que se documenten. (Red Universitaria de Extensión en Calidad, 2007) Por su parte la SGP (2013b), sostiene que el éxito de toda entidad pública depende del compromiso de sus trabajadores que se identifican y sientan que son importante para el éxito de su institución. La dirección de la organización, para lograr mayor compromiso de los servidores públicos, debe propiciar un ambiente confiable y cooperativo, toda entidad debe saber valorar a sus servidores.

Tercera dimensión: La articulación de los procesos internos de la organización

La organización que pretenda adoptar la gestión por procesos, deberá identificar cada uno de los procesos y las actividades que realiza en cada proceso. Después de identificar

los diversos procesos internos, se realiza el análisis de la interrelación entre los procesos con el propósito de gestionar adecuada, para que se traduzca en buenos resultados, la eficiencia se va lograr cuando las actividades y los recursos utilizados se tratan como un proceso. (Aguilar, 2013, p. 2)

La revisión minuciosa de cada una de las etapas de un proceso, exclusión de actividades y de procesos que no añaden valor, detectar las oportunidades de mejora en los procesos de la organización, repercutirá favorablemente en una reducción de tiempos y costos para producción y la entrega del bien o servicio público y la mejora continua contribuye una mayor satisfacción del ciudadano.

Logo (2012), señala, los aspectos que debe tomar en consideración una organización para mejorar su sistema de gestión, se pueden resumir en cuatro aspectos: La determinación y secuencia de los procesos. El análisis minucioso de los procesos identificados. El establecimiento de indicadores para la medición y seguimiento de los rendimientos de los procesos y la mejora de los procesos en base a la medición y seguimiento llevada a cabo y el empleo de las herramientas de gestión apropiadas.

2.3. Definición de Términos Básicos

Adaptación. Nivel en que el integrante de la familia percibe que se siente ayudado y apoyado, además de poder ser capaz de sentirse bien compartiendo con los demás de manera libre y ser capaz de modificar roles buscando el desarrollo personal. (Castilla et al, 2015, p. 142)

Asociación. Consta del nivel en que se comparten las ideas y opciones a tomar en familia con una buena comunicación y capacidad para dar solución a los conflictos, además del nivel de vinculación que existe para compartir las experiencias y expresarse emocionalmente y de estar satisfecho con las relaciones familiares. (Castilla et al, 2015, p. 142)

Atención. Según Vila (2016), señala que el interés es comprendido como el dominio del pensamiento del hombre de un modo muy nítido y vivido de las cosas o percepción de la razón que sucede de modo grupal, ubicado y abstraído en la cognición. Esto representa que aparta algunas cosas y se concentra en modo más específico en otras. (p. 12)

Cuidado. Se refiere a los derechos y cuidado que cada individuo tenga, enfatizando a los más vulnerables como los niños (as), adolescentes, adultos mayores u otros, excluyendo aquellas expresiones o prácticas que generen algún tipo de discriminación, exclusión, violencia de género, entre otros

Capítulo III. Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

HG: Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.

3.1.2. Hipótesis Específicas

HE1: Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018

HE2: Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018

HE3: Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la articulación de procesos internos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018

3.2. Variables

Variable 1: Eficiencia en la Implementación

Conceptual: Se dice que una organización ejecuta sus procesos con resultados eficientes cuando se minimiza el uso factores productivos, y se obtiene en el momento oportuno, al menor costo posible los resultados y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. (Manene, 2010).

Operacional: Para lograr medir la variable eficiencia en la implementación se utilizó un cuestionario de 15 preguntas, operacionalizando la variable en tres dimensiones: costo del bien o servicio público (5 ítems), incidencia de la gestión de recursos (5 ítems) y simplificación y procedimiento de servicios administrativos (5 ítems).

Variable 2: Gestión por Procesos

Conceptual: Para Agudelo (2012, p. 23) “la Gestión por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y

actuar, también denominado ciclo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día, relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente”.

Operacional: Para lograr medir la variable gestión por procesos se trabajó con un cuestionario de 18 preguntas, las cuales se encuentran agrupadas por dimensiones: liderazgo y compromiso de la alta dirección (6 ítems), gestión de recursos humanos (6 ítems) y articulación de procesos internos (6 ítems).

3.3.Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable Eficiencia en la implementación

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
	Bienes	1 – 5		
Costo del bien o servicios	Servicios Control Respeto			
Incidencia de la gestión de recursos y actividades	Optimización Satisfacción Innovación	6 - 10	No (1) A veces (2) Si (3)	Malo 15 - 26 Regular 27 - 38 Bueno
Simplificación de procedimientos en servicios administrativos	Efectividad Responsabilidad	11 - 15		39 - 45

Tabla 2*Operacionalización de la variable Gestión por Procesos*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Liderazgo y compromiso de la alta dirección	Visión Misión Función	1 - 6		
Gestión de recursos humanos	Capacidad Desempeño Innovación	7 - 12	No (1) A veces (2) Si (3)	Malo 18 - 29 Regular 30 - 41 Bueno
Articulación de procesos internos	Procesos Inclusión reglamentos	13 - 18		42 - 54

Capítulo IV. Metodología

4.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo. Tomando la clasificación que hace Sánchez (2000), la presente investigación se enmarca como “investigación sustantiva” debido a que trata de describir y explicar un fenómeno, en este caso se trata de la gestión administrativa y la motivación laboral. La descripción y explicación, aparecen estrechamente relacionados, toda vez que no se puede explicar un fenómeno si antes no se conocen sus características.

4.2. Tipo de Investigación

Después de la revisión de la literatura respecto a las variables se define la estrategia de investigación, siendo el tipo descriptiva y considerando por este motivo la definición de Zavala (2007), quien señaló que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. (p. 73)

La investigación es de tipo descriptivo correlacional, porque se describieron las variables (eficiencia en la implementación y gestión por procesos) y luego se procedió a entenderlas e interpretarlas.

4.3. Diseño de investigación

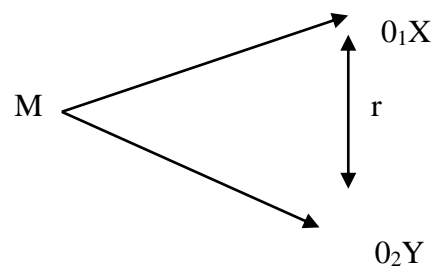
Las investigaciones en las que no se considera modificar los hechos, son denominadas no experimentales. Al respecto, Hernández, Fernández, Baptista (2014) afirman que “las investigaciones no experimentales son estudios que se realizan sin la

manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149).

Asimismo se trató de una investigación transversal. Hernández et al. (2010) afirman que los diseños transaccionales (transversales) “son investigaciones que recopilan datos en un momento único, en un solo tiempo y que no requieren de un pre test y un post test” (p.151).

La transversalidad viene dado que su propósito fue “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p.151).

Gráficamente se denota:



Esquema de tipo de diseño. Tomado de (Sánchez y Reyes, 1984)

Donde:

M : Muestra de estudio

X : Eficiencia en la implementación

Y : Gestión por procesos

O₁ y O₂ : Puntuaciones de las variables

r : Correlación

4.4 Población y Muestra

Población.

Desde la posición de Hernández *et. al* (2010) se llama población “al conjunto de individuos que pertenecen a un mismo lugar o espacio, que tiene características similares”

(p.174). Para el presente estudio la población muestral fue de 200 trabajadores nombrados de la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018

Muestra.

Debido a que la población es accesible para la investigación se decidió que la muestra corresponda al total que viene a ser 200 trabajadores nombrados de la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.

4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Técnica:

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, por lo que se administró a la unidad de análisis, 200 trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018, dos cuestionarios, correspondiendo uno para cada variable.

Según Martínez (2010) la técnica encuesta se definió como:

Una técnica que permite obtener información empírica sobre determinadas variables que quieren investigarse para hacer un análisis descriptivo de los problemas o fenómeno. Los instrumentos de la encuesta son el cuestionario y la cedula de entrevista. Por lo tanto encuestar significa aplicar alguno de estos instrumentos a una muestra de la población. (p. 22)

Instrumento.

El instrumento utilizado para realizar la recolección de datos fue el Cuestionario definido por (Casas 2003: p. 258), “que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta”

Ficha Técnica: Eficiencia en la Implementación

Nombre Original:	Cuestionario de eficiencia en la implementación
Autora:	Mg. Alvarado Vilela, Claudia
Procedencia:	Lima. Universidad Cesar Vallejo

Adaptado por:	Francisco Benjamín Mejía Alvares
Administración:	Individual – Colectiva.
Tiempo de aplicación:	25 minutos
Cantidad de ítems:	15
Estructura:	Posee 3 dimensiones: costo del bien o servicio (5), incidencia de la gestión de procesos y actividades (5) y simplificación de procedimientos en servicios administrativos (5)

Ficha Técnica: Gestión por Procesos

Nombre Original:	Cuestionario de Gestión por procesos
Autora:	Mg. Cadenas Vargas, Aquila
Adaptado por:	Francisco Benjamín Mejía Alvares
Procedencia:	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Administración:	Individual – Colectiva.
Duración:	25 min.
Cantidad de ítems:	18
Estructura:	Consta de 3 dimensiones: liderazgo y compromiso de la alta dirección (6), gestión de recursos humanos (6) y Articulación de procesos internos (6).

4.6. Tratamiento Estadístico

Trabajo de Campo. El proceso de recojo de información se realizó mediante una encuesta con dos cuestionarios cerrados, aplicado a 200 trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018

Fase Analítica. Una vez recabada la información se procedió a realizar el análisis de la misma de una manera sistemática y guiándola siempre a la consecución de los objetivos, luego se transformarán en datos mediante:

Tabulación de la Información y revisión crítica de información.

Formulación de gráficos estadísticos para una mejor comprensión de los datos.

Presentación de resultados, análisis e interpretación.

Se empleó el paquete estadístico SPSS versión 25.

Para el tratamiento estadístico y la interpretación de los resultados se tuvo en cuenta la estadística descriptiva y la estadística inferencial.

Estadística descriptiva

Según Webster (2001) “la estadística descriptiva es el proceso de recolectar, agrupar y presentar datos de una manera tal que describa fácil y rápidamente dichos datos” (p. 10). Para ello, se emplearon las medidas de tendencia central y de dispersión. Luego de la recolección de datos, se procederá al procesamiento de la información, con la elaboración de tablas y gráficos estadísticos. Así se obtuvo como producto:

Tablas. Se elaboraron tablas con los datos de las variables. Sobre las tablas APA (2015, p. 127) nos menciona: “Las tablas y las figuras les permiten a los autores presentar una gran cantidad de información con el fin de que sus datos sean más fáciles de comprender”. Además, Kerlinger y Lee (2002) las clasifican: “En general hay tres tipos de tablas: unidimensional, bidimensional y k-dimensional” (p. 212). El número de variables determina el número de dimensiones de una tabla, por lo tanto, esta investigación usará tablas bidimensionales.

Gráficas. Las gráficas, incluidos conceptualmente dentro de las figuras, permitirán “mostrar la relación entre dos índices cuantitativos o entre una variable cuantitativa continua (que a menudo aparece en el eje y) y grupos de sujetos que aparecen en el eje x” (APA, 2015, p. 153). Según APA (2019), la gráfica se sitúa en una clasificación, como un tipo de figura: “Una figura puede ser un esquema una gráfica, una fotografía, un dibujo o cualquier otra ilustración o representación no textual” (p. 127). Acerca de las gráficas,

Kerlinger y Lee (2002, p. 179) nos dicen “una de las más poderosas herramientas del análisis es el gráfico. Un gráfico es una representación bidimensional de una relación o relaciones. Exhibe gráficamente conjuntos de pares ordenados en una forma que ningún otro método puede hacerlo”.

Interpretaciones. Las tablas y los gráficos serán interpretados para describir cuantitativamente los niveles de las variables y sus respectivas dimensiones. Al respecto, Kerlinger y Lee (2002) mencionan: “Al evaluar la investigación, los científicos pueden disentir en dos temas generales: los datos y la interpretación de los datos”. (p. 192). Al respecto, se reafirma que la interpretación de cada tabla y figura se hizo con criterios objetivos.

La intención de la estadística descriptiva es obtener datos de la muestra para generalizarla a la población de estudio. Al respecto, Martínez (2010) nos dice: “La idea básica que yace en todos los métodos estadísticos de análisis de datos es inferir respecto de una población por medio del estudio de una muestra relativamente pequeña elegida de ésta” (p. 12).

Estadística inferencial. Proporcionó la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización sobre la base de la información parcial mediante coeficientes y fórmulas. Así, Webster (2001) sustenta que “la estadística inferencial involucra la utilización de una muestra para sacar alguna inferencia o conclusión sobre la población de la cual hace parte la muestra” (p. 10).

Se utilizó el SPSS (programa informático Statistical Package for Social Sciences versión 25.0 en español), para procesar los resultados de las pruebas estadísticas inferenciales. La inferencia estadística, asistida por este programa, fue empleada en: La hipótesis central, las hipótesis específicas y los resultados de los gráficos y las tablas.

4.7. Procedimiento

Pasos para Realizar las Pruebas de Hipótesis

La prueba de hipótesis puede conceptuarse, según Elorza (2000), como una regla convencional para comprobar o contrastar hipótesis estadísticas, establecer (probabilidad de rechazar falsamente H_0) igual a un valor lo más pequeño posible; a continuación, de acuerdo con H_1 , escoger una región de rechazo tal que la probabilidad de observar un valor muestral en esa región sea igual o menor que cuando H_0 es cierta. (p. 351)

Como resultado de la prueba de hipótesis, las frecuencias (el número o porcentaje de casos) se organizan en casillas que contienen información sobre la relación de las variables. Así, se partirá de un valor supuesto (hipotético) en parámetro poblacional para recolectar una muestra aleatoria. Luego, se compara la estadística muestral, así como la media, con el parámetro hipotético, se compara con una supuesta media poblacional. Después se acepta o se rechaza el valor hipotético, según proceda. En este proceso se emplearán los siguientes pasos:

Paso 1. Plantear la Hipótesis Nula (H_0) y la Hipótesis Alternativa (H_1)

Hipótesis nula. Afirmación o enunciado acerca del valor de un parámetro poblacional.

Hipótesis alternativa. Afirmación que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia que la hipótesis nula es rechazada.

Paso 2. Seleccionar el Nivel de Significancia

El nivel de significancia es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera. Debe tomarse una decisión de usar el nivel 0.05 (nivel del 5%), el nivel de 0.01, el 0.10 o cualquier otro nivel entre 0 y 1. Generalmente, se selecciona el nivel 0.05 para proyectos de investigación en educación; el de 0.01 para aseguramiento de la calidad, para

trabajos en medicina; 0.10 para encuestas políticas. La prueba se hará a un nivel de confianza del 95 % y a un nivel de significancia de 0.05.

Paso 3. Calcular el Valor Estadístico de la Prueba

Se utilizó la prueba de correlación lineal para contrastar la hipótesis, la cual fue analizada e interpretada.

Paso 4. Formular la Regla de Decisión

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula. La región de rechazo define la ubicación de todos los valores que son demasiados grandes o demasiados pequeños, por lo que es muy remota la probabilidad de que ocurran según la hipótesis nula verdadera.

Paso 5. Tomar una Decisión

Se compara el valor observado de la estadística muestral con el valor crítico de la estadística de prueba. Después se acepta o se rechaza la hipótesis nula. Si se rechaza esta, se acepta la alternativa.

Capítulo V. Resultados

5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Validación del Instrumento.

El instrumento diseñado para la variable fue sometido a la validez. Hernández et. al (2010) indican que “la validez se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, asimismo puede tener diferentes tipos de evidencia tales como: relacionada al contenido, al criterio y al constructo” (p. 201).

De acuerdo a los lineamientos de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” (2016), los criterios de evaluación de los instrumentos fueron: pertinencia (si el ítem corresponde al concepto teórico formulado), relevancia (si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo) y claridad (si se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo), por lo tanto, luego de aplicar el piloto, se trabajó la validez de cada criterio por el juez experto.

Tabla 3

Validación de los instrumentos

Expertos	Grado académico	Suficiencia del instrumento
Ruben Mora Santiago	Doctor	Si hay suficiencia
Adler Canduelas Sabrera	Doctor	Si hay suficiencia
David Palpa Galvan	Doctor	Si hay suficiencia

Confiabilidad de los Instrumentos

El instrumento se sometió a la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, Tamayo y Tamayo (1984, p. 68) quien definió que “la obtención que se logra cuando aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por

investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados indica que el instrumento es confiable”.

El estadístico utilizado es el alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Tabla 4

Confiabilidad de los instrumentos

Instrumento	Alfa de Cronbach
Cuestionario de eficiencia de la implementación	0.887
Cuestionario de gestión por procesos	0.873

Fuente. Prueba piloto

Para interpretar los resultados del alfa de Cronbach. Pino (2010, p. 380) establece la siguiente escala:

-1 a 0	No es confiables
0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
0.76 – 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 a 1	Alta confiabilidad

De acuerdo a los resultados, el instrumento indicó una alta confiabilidad y se aplicó a la población en estudio.

Procedimientos de Recolección de Datos

En primer lugar, se procedió a censar a la población conformada por 200 trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018, en una sesión de 25 minutos aproximadamente, se aplicaron los dos cuestionarios con el objetivo de recolectar

la información acerca de las variables y sus respectivas dimensiones de investigación, posteriormente se procedió a la calificación y tabulación de los datos en la Hoja de Cálculo Excel.

Métodos de Análisis de Datos

Finalmente, se analizaron los datos a través del programa estadístico SPSS versión 26 en español para obtener los resultados pertinentes al estudio, los cuales fueron mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación de acuerdo a objetivos planteados en la presente investigación.

5.2. Presentación y Análisis de Resultados

Resultados Descriptivos

Los resultados descriptivos muestran las frecuencias y porcentajes de las variables de estudio y su interpretación correspondiente.

Los resultados obtenidos se presentan siguiendo el orden del objetivo general y específicos de la investigación, aunque previamente se identifican datos descriptivos concernientes a la eficiencia de la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.

Tabla 5

Distribución porcentual de la eficiencia en la implementación

Escala de evaluación	f	%
Malo	132	66%
Regular	48	24%
Bueno	20	10%
Total	200	100%

Fuente. Base de datos

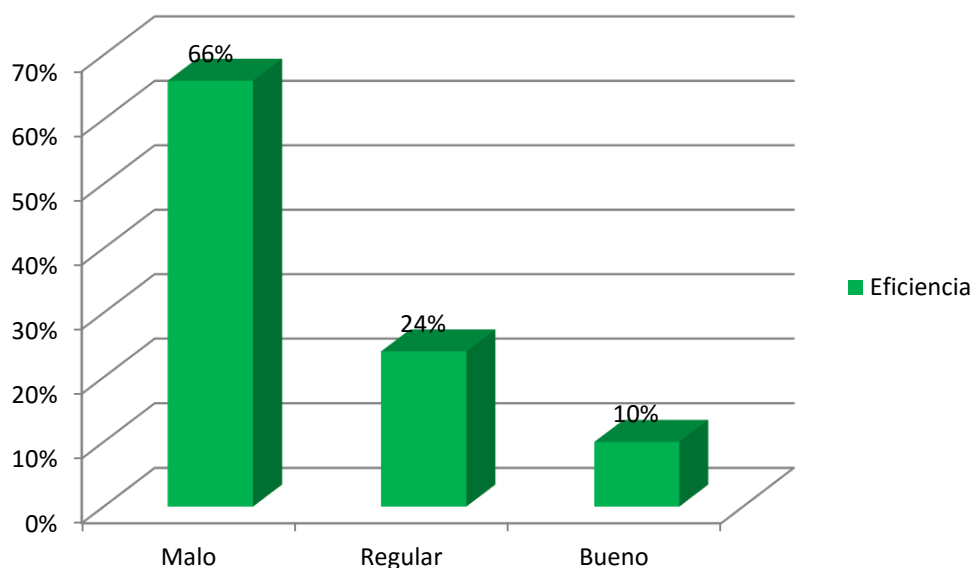


Figura 1. Niveles de eficiencia

De acuerdo a los resultados de la tabla 5 y figura 1, podemos observar tendencias de la eficiencia en la implementación en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018, así se presenta un 66% de trabajadores que perciben un nivel malo, un 24% de los trabajadores que perciben un nivel regular y finalmente un 10% de trabajadores que perciben un nivel bueno.

Tabla 6

Distribución porcentual de eficiencia por dimensiones.

	Costo del bien o servicios		Incidencia de la gestión de recursos y actividades		Simplificación de procedimientos en servicios administrativos	
	f	%	f	%	f	%
Malo	95	47.5%	126	63%	160	80%
Regular	55	27,5%	34	17%	20	10%
Bueno	50	25%	40	20%	20	10%
Total	200	100%	200	100%	200	100%

Fuente: Base de datos.

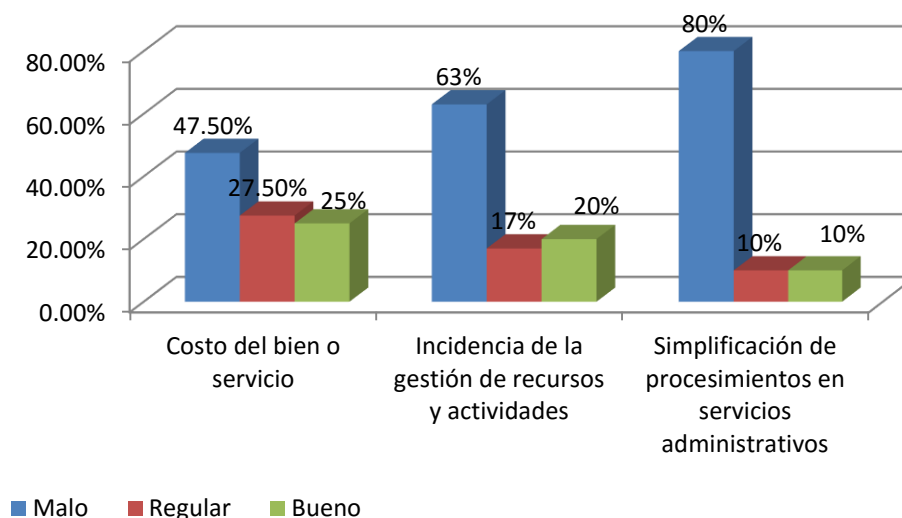


Figura 2. Eficiencia por dimensiones

Como podemos observar en la tabla 6 y figura 2, podemos observar tendencias de la eficiencia en la implementación en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018, en la dimensión costo del bien o servicio el 47.5% está en un nivel malo, un 50% está en un nivel regular y un 25% está en un nivel bajo; en la dimensión incidencia en la gestión de recursos y actividades un 63% está en un nivel malo, un 20% se encuentra en un nivel regular y un 7% está en un nivel bajo; en la dimensión simplificación de procedimientos en servicios administrativos el 80% se encuentra en un nivel malo, el 10% está en un nivel regular y otro 10% está en un nivel bajo.

Tabla 7

Distribución porcentual de los niveles de gestión por procesos

Escala de evaluación	f	%
Malo	144	72%
Regular	22	11%
Bueno	34	17%
Total	200	100%

Fuente. Base de datos

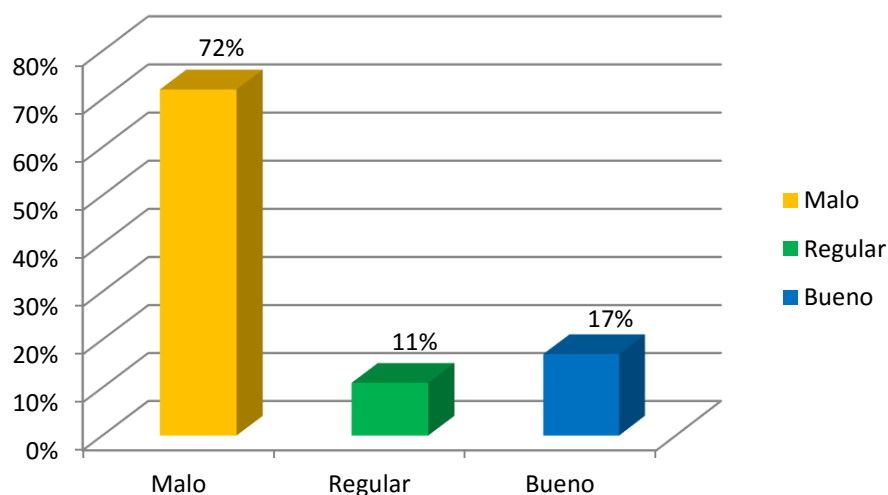


Figura 3. Niveles de Gestión por Procesos

De acuerdo a los resultados de la tabla 7 y figura 3, podemos observar tendencias de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018, así se presenta un 72% de trabajadores que perciben que el nivel es malo, un 17% de los trabajadores perciben que el nivel es regular y finalmente un 11% de los trabajadores perciben que el nivel es bueno.

Tabla 8

Distribución porcentual de gestión por procesos y sus dimensiones

	Liderazgo y compromiso de la alta dirección		Gestión de recursos humanos		Articulación de procesos internos	
	f	%	f	%	f	%
Malo	102	51%	152	76%	166	83%
Regular	48	24%	38	19%	20	10%
Bueno	50	25%	10	5%	14	7%
Total	200	100%	200	100%	200	100%

Fuente: Base de datos.

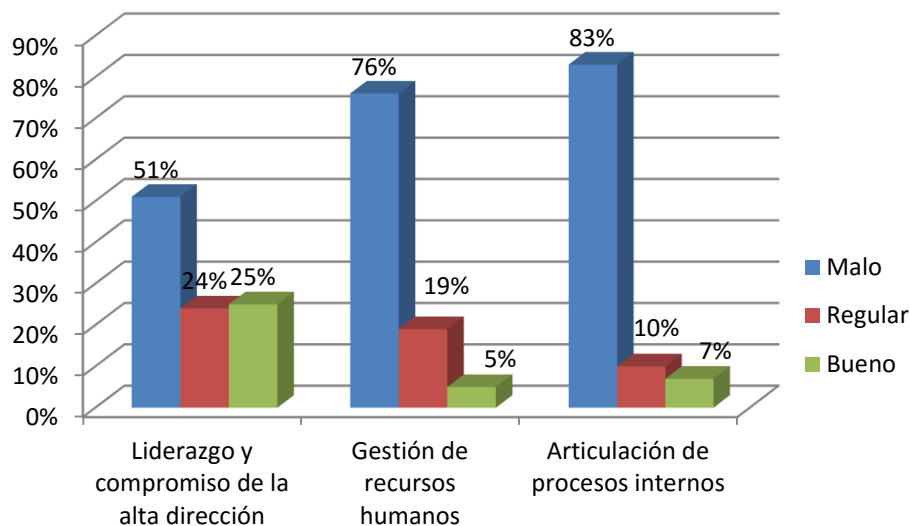


Figura 4. Niveles de gestión por procesos

Como podemos observar en la tabla 8 y figura 4, podemos observar tendencias de la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018, en la dimensión liderazgo y compromiso de la alta dirección el 51% está en un nivel malo, un 25% está en un nivel regular y un 24% está en un nivel bajo; en la dimensión gestión de recursos humanos un 76% está en un nivel malo, el 19% está en un nivel regular y un 5% está en un nivel bajo; finalmente en la dimensión articulación de procesos internos el 83% se encuentra en un nivel malo, un 10% está en un nivel regular y un 7% está en un nivel bajo.

Análisis Correlacional

Prueba de hipótesis. Para el análisis se previó el sistema de hipótesis.

Ho: Los datos se aproximan a una distribución normal.

Hi: Los datos no se aproximan a una distribución normal.

Para efectos de la presente investigación se ha determinado el nivel de significancia:

$\alpha = 0,05$. Donde la regla de decisión es:

Si α (Sig.) $> 0,05$; se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si α (Sig.) $< 0,05$; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Para determinar la relación entre las variables eficiencia y gestión por procesos y, así demostrar las hipótesis planteadas, se utilizó la prueba estadística Coeficiente de Correlación Rho de Spearman, ya que es una medida de correlación entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

D es la diferencia entre los rangos de orden de x – y,

N es el número de trabajadores

La interpretación del coeficiente de Rho de Spearman la correlación es -1 y 1, indicándonos asociaciones negativas -1 o positivas respectivamente 1, o cero que significa no correlación pero no independencia. A continuación presentamos los rangos y los índices de correlación de Rho de Spearman.

Tabla 9

Rangos de correlación de Rho de Spearman.

Rangos	Índices de correlación
$R_s = -1,$	Correlación perfecta negativa
$-1 < r_s < -0.5,$	Correlación negativa intensa
$r_s = -0.5,$	Correlación negativa moderada
$-0.5 < r_s < 0,$	Correlación negativa débil
$r_s = 0,$	Correlación nula
$0 < r_s < 0.5,$	Correlación positiva débil
$r_s = 0.5,$	Correlación positiva moderada
$0.5 < r_s < 1$	Correlación positiva intensa
$r_s = 1$	Correlación perfecta positiva

Contratación de Hipótesis.

Prueba de hipótesis general:

Hi. Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018.

Ho. No existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018.

Tabla 10

Correlación entre niveles de eficiencia en la implementación y gestión por procesos

		Eficiencia en la implementación	Gestión por procesos
Eficiencia en la implementación	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	1	0.751** 0.000
Gestión por procesos	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	0.751** 0.000	1

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Como podemos observar el grado de significatividad bilateral es de un 0.00 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay correlación positiva significativa entre las la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.

Así mismo podemos observar que el valor de Rho = 0,751, significa que el coeficiente de correlación de Spearman es alto (por ser el que más se aproxima a la unidad), nos informa que en esta bilateralidad de variables se encuentra con mayor cantidad de elementos comunes compartidos.

Correlación entre Niveles de Eficiencia en la Implementación y Liderazgo y Compromiso de la alta Dirección.

Prueba de Hipótesis Específica 1:

Hi. Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.

Ho. No existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.

Tabla 11

Correlación entre nivel de eficiencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección

		Eficiencia en la implementación	Liderazgo y compromiso de la alta dirección
Eficiencia en la implementación	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	1	0.617** 0.003
Liderazgo y comprensión de la alta dirección	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	0.617** 0.003	1

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Como podemos observar el grado de significatividad bilateral es de un 0.003 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay relación entre la eficiencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018. Así mismo podemos observar que el valor de Rho = 0,617, lo que significa que existe una correlación positiva

significativa (por ser el que se aproxima a la unidad), nos informa que en esta bilateralidad de variables se encuentra con regular cantidad de elementos comunes compartidos.

Prueba de Hipótesis Específica 2:

Hi. Existe relación entre la eficiencia en la implementación y la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.

Ho. No existe relación entre la eficiencia en la implementación y la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.

Tabla 12

Correlación entre la eficiencia en la implementación y la gestión de recursos humanos

		Eficiencia en la implementación	Gestión de recursos humanos
Eficiencia en la implementación	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	1	0.669** 0.000
Gestión de recursos humanos	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	0.669** 0.000	1

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Como podemos observar el grado de significatividad bilateral es de un 0.000 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018. Así mismo podemos observar que el valor de Rho = 0,669, lo que significa que el coeficiente de correlación es moderada (por ser el que más se aproxima a la unidad), nos informa que en esta bilateralidad de variables se encuentra con mayor cantidad de elementos comunes compartidos.

Prueba de Hipótesis Específica 3:

Hi. Existe relación entre la eficiencia en la implementación y la articulación de procesos internos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018.

Ho. No existe relación entre la eficiencia en la implementación y la articulación de procesos internos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018.

Tabla 13

Correlación entre la eficiencia en la implementación y la articulación de procesos internos

		Eficiencia en la implementación	Articulación de procesos internos
Eficiencia en la implementación	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	1	0.627** 0.000
Articulación de procesos internos	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	0.627** 0.000	1

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Como podemos observar el grado de significatividad bilateral es de un 0.000 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la articulación de procesos internos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018. Así mismo podemos observar que el valor de Rho = 0,627, lo que significa que el coeficiente de correlación es moderada (por ser el que más se aproxima a la unidad), nos informa que en esta bilateralidad de variables se encuentra con mayor cantidad de elementos comunes compartidos.

5.3. Discusión de Resultados

Después de conocer los resultados se llevó a una discusión con los diferentes autores citados en los antecedentes, siendo para la hipótesis general: Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018, los resultados hallados fueron $Rho = 0,751$, significa una correlación alta y $p = 0.00$ indica la significancia. En relación a este resultado Pareja (2016) coincide con sus afirmaciones señalando que la gestión por procesos tiene una relación importante con la eficiencia en los servicios que se brindan, asimismo encontró una inadecuada actividad por parte de los funcionarios, también existe escases de herramientas implementadas para el desarrollo de sus funciones, falta implementar un programa de información integral para así motivar el desgano y dejadez por parte de los beneficiarios También Carranza, Valverde y Vera (2016) señalaron que la viabilidad política y económica para la implementación de la gestión por procesos y del rediseño organizacional de las instituciones públicas dependen fundamentalmente de los objetivos que busca dicha implementación; es decir, si se busca implementar cualquier entidad es necesario trabajar en una gestión paso a paso para lograr la eficiencia.

Para la primera hipótesis específica: Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018, El valor de $Rho = 0,617$, señaló correlación moderada pero significativa debido a que $p = 0.003$. Con respecto a esta hipótesis y sus resultados Roland (2016) señaló que la Gestión por Procesos es una disciplina moderna que comprende conocimientos, principios y herramientas para orientar a las organizaciones hacia objetivos comunes sobre la base de los procesos que se identifiquen, diseñen y mejoren de manera continua, pero es muy importante también que el liderazgo y compromiso de la alta dirección estén presentes en todo momento para que puedan cumplirse los objetivos.

Según el marco legal vigente, la Gestión por Procesos es uno de los pilares centrales de la modernización de la gestión pública en el Perú, sin embargo, los aspectos metodológicos de su implementación aún no están normados. Claramente se puede evidenciar que cuando los líderes no asumen sus funciones con liderazgo y compromiso, los resultados no serán positivos en ninguna entidad. El desafío consiste en encontrar la estructura organizacional que soporte los procesos clave de la institución. No es posible implementar procesos si no hay estructuras organizacionales claramente definidas. De la misma manera, una adecuada estructura organizacional no está capacitada para funcionar de modo eficiente si no aplica procesos que permitan el trabajo coordinado de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas. Asimismo Cárdenas (2015) resalta que la gestión por procesos es la estrategia más adecuada para mejorar el desempeño de las organizaciones, por medio de estructuras sistémicas se crea valor, y se coordinan mejor las actividades para lograr objetivos en forma eficiente y el mejoramiento continuo de los procesos.

Para la segunda hipótesis específica: Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018, los resultados hallados fueron $Rho = 0,669$, lo que significa que el coeficiente de correlación es moderada y existe significancia $p = 0,000$. Con respecto a los resultados hallados, Cruz (2016) dio a conocer manuales para una gestión eficaz en las organizaciones, teniendo en cuenta la gestión de recursos humanos, de esto se deriva la importancia de que todos los empleados estén conscientes de lo que hacen, como lo hacen y se sientan más familiarizados con sus actividades cotidianas. También se logró con el manual de funciones y puestos específicamente facilitar el adiestramiento para nuevo personal, ya que fue de los principales hallazgos negativos del diagnóstico y que requería mejoras. También Ríos (2018) señaló que la gestión por procesos influye en los resultados de prestación de servicios públicos porque son los recursos humanos los que realizan la

labor diaria, la interacción y las relaciones interpersonales; por otro el lado, el nivel de liderazgo y compromiso de la alta dirección para implementar el sistema de gestión por resultados basado en gestión por proceso es bajo; así como la forma de gestión de recursos humanos está centrado en cumplimiento de funciones, y la gestión de procesos internos se da en forma aislada, con escasa articulación que repercute en la baja capacidad, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos.

Para la tercera hipótesis específica: Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la articulación de procesos internos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018. Los resultados hallados fueron $Rho = 0,627$, lo que significa que el coeficiente de correlación es moderada y la significancia $p = 0.000$. En relación a esta hipótesis Rodríguez (2017) señaló que se obtienen aportes importantes tras la propuesta de implementación desarrollada, teniendo en cuenta que existirá mayor claridad y control en la ejecución de actividades, al igual que se podrá medir el cumplimiento de cada proceso mediante los indicadores de gestión establecidos. Estos elementos constituyen un mecanismo que permite la retroalimentación y promueven la mejora continua en la organización lo cual contribuye claramente al cumplimiento de los propósitos de la fundación. Es sumamente importante articular los procesos internos para que los resultados puedan verse cuando se brinde un servicio a la comunidad.

Conclusiones

1. El valor de $Rho = 0,751$, significa que el coeficiente de correlación de Spearman es alto (por ser el que más se aproxima a la unidad), El grado de significatividad bilateral es de un 0.00 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay correlación positiva significativa entre las la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.
2. El valor de $Rho = 0,617$, lo que significa que existe una correlación positiva significativa (por ser el que se aproxima a la unidad), el grado de significatividad bilateral es de un 0.003 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay relación entre la eficiencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018.
3. El valor de $Rho = 0,669$, lo que significa que el coeficiente de correlación es moderada (por ser el que más se aproxima a la unidad). El grado de significatividad bilateral es de un 0.000 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.
4. El valor de $Rho = 0,627$, lo que significa que el coeficiente de correlación es moderada (por ser el que más se aproxima a la unidad). El grado de significatividad bilateral es de un 0.000 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la articulación de procesos internos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018.

Recomendaciones

1. A los altos ejecutivos de la Municipalidad Distrital de los Olivos, asumir el reto de modernizar la gestión municipal para mejorar el desempeño institucional en la prestación de servicios de competencia municipal, para lo cual reorientar la filosofía institucional orientada al ciudadano, determinando la visión, misión y objetivos estratégicos con la participación e involucramiento activo de los trabajadores. Iniciar el proceso de implementación de la gestión por procesos como estrategia para generar valor público y la satisfacción de los requerimientos y necesidades de la población, aplicando las guías metodológicas medidas por la secretaría de gestión pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.
2. A los altos directivos de la Municipalidad Distrital de los Olivos, asumir liderazgo ejecutivo, compromiso, involucramiento activo y apoyo por innovar la gestión municipal por un sistema de gestión por resultados, implementando como estrategia la gestión por procesos para incrementar el desempeño institucional en la prestación de servicios de calidad que satisfaga los requerimientos de la población usuaria.
3. A la alta dirección de la entidad municipal, a través del Área de Recursos Humanos, cambiar la forma tradicional de gestión de recursos humanos por un sistema de gestión de recursos humanos por competencias que comprenda procesos de reclutamiento y selección de personal con conocimientos sobre modernización de gestión pública, especialmente al personal directivo, para contar con personal adecuado para el puesto adecuado. Promover la capacitación al personal nombrado en atención al público y trabajo en equipo y ubicar en el puesto que mejor puede desempeñarse.
4. A partir del propósito de la entidad, identificar las actividades y procesos internos, realizar el análisis de la interrelación entre los procesos con el propósito de gestionar adecuadamente, elaborar el mapa de procesos de la entidad para visualizar la

secuencia e interacción de los procesos priorizados, documentar e identificar los indicadores de operación y evaluación, aplicando la metodología establecida por la secretaria de gestión pública de la Presidencia de Consejo de Ministros para la gestión por procesos y la adecuación de la estructura organizacional de la Institución

5. Conformar el equipo de mejora continua de la entidad con personas capacitadas en sistemas de gestión de calidad, encargado de apoyar la mejora continua en la producción de bienes y servicios públicos entregados a la población, y reducción de costos innecesarios, optimización el uso de los recursos para mejorar el nivel eficiencia. Y considerar las expectativas, necesidades de la población usuaria en la planificación, diseño y atención con los servicios.

Referencias

- Agudelo, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Colombia: ICONTEC.
- Aguilar, M. I. (2013). *Identificación y Gestión por Procesos*. *Éxito Empresarial*, 1,2.
- APCER. (2015). *Guía de usuario ISO 9001: 2015*. Madrid: APCER.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- Cárdenas, L. (2015). *La Ética del Servidor Público en la Gestión por Procesos como Herramienta de Éxito Empresarial*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://repository.unimilitaru.co/bitstream/10654/11613%AnEntrega%20Final.pdf>
- Carranza, L., Valverde, J., & Vera, J. (2016). *Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CF)*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11354/1137>
- Chiavenato, I. (s/f). *Gestión de Talento Humano*. McGraw Hill.
- CEN. (2000). UNE-EN ISO 9000:2000. Madrid: Editores Millenium
- Cruz, J. (2016) *Modelo de Gestión por Procesos para una Cooperativa Financiera de el Salvador*. Universidad del Salvador. Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/7484/>
- Casas, T. (2003). Instrumentos de recolección de datos. México. Ed. Mc. Graw Hill.
- Halliburton, E. (2006). *Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública*. Buenos Aires: Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423- AR.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P: (2014). *Metodología de la investigación*. Mac. Graw Hill Interamericana.
- Manene, L. (2010). *Eficiencia y eficacia en los servicios públicos*. Recuperado de: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/>
- León, J. (2004). *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos*. (s.l.): Junta de Castilla y León.

- Logo, J. (2012). *Gestión por Procesos e Indicadores de Gestión*. Universidad Nacional Experimental "Francisco Miranda" - Área Postgrado.
- Martínez, Y. (2010) *Técnicas e instrumentos de evaluación*. Argentina. Paidós.
- Ministerio de Salud. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Lima: Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión (MINSA).
- Pareja, R. (2016) *La Gestión por Procesos del programa vaso de leche de la Municipalidad Distrital de San Sebastián*. Universidad Andina del Cuzco.
Recuperado de: <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/432>
- Pepper, S. (2011). *Definición de Gestión por Procesos*. Recuperado de MEDWARE:
<http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Pérez, G. (s.f.). *Desempeño Organizacional y las Funciones de la Administración*.
Desempeño Organizacional. Recuperado de: http://sgp.pcm./wp-content/uploads/2015/03/de_GxP.pdf
- Pérez, J. A. (2004). *Gestión por procesos - Como utilizar ISO 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC. Perú,
- Presidencia del Consejo de Ministros, (PCM) (2013). *Recuperado de::*
http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- Rey, D. (s/f). *Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I)*. Recuperado de
<http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-porprocesos- parte-i>
- Ríos (2018) *Gestión por procesos en la prestación de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Azángaro – 2017*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Recuperado de: <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/1745>
- Rodríguez (2017) *Propuesta de implementación de la Gestión por Procesos en las actividades misionales y de apoyo de la Fundación Desayunitos Creando Huella,*

Universidad Católica de Colombia. Recuperado de:

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2227/1/CESOS%20HUELA..pdf>

Roland, E. (2016) *Gestión por Procesos, Disciplina para Diseñar la Estructura*

Organizacional del Ministerio de Salud del Perú. Universidad de Piura. Recuperado

de: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2630>

Sánchez, A. y Reyes, D. (2002). *Metodología e investigación para elaboración de tesis*.

México. Mc. Graw Hill.

Sedes, M. (2012). *Claves en la Gestión de Procesos*. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=e-3erQgCNO0>

SGP. (2013). *Lineamientos de la gestión por procesos en las entidades de la*

Administración pública. Lima, Perú: Secretaria de Gestión Pública..

Zaratiegui, J. (1999). *La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa*.

Recuperado de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/3948484>

Zavala, J. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Santiago de Chile. Editorial

Mc. Graw Hill.

Valderrama J. (2013). *Metodología de la investigación científica*. México. Ed. Mc. Graw

Hill.

Yuni, R. y Urbano, E. (2006). *Recursos metodológicos para la elaboración de proyectos*

de investigación. México. Mc. Graw. Hill.

Apéndices

Apéndice A. Matriz de Consistencia
Eficiencia de la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Los Olivos - 2018

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cuál es la relación entre la eficiencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la eficiencia en la implementación y la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación entre la eficiencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.</p> <p>Determinar la relación entre la eficiencia en la implementación y la gestión de recursos humanos en la</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.</p> <p>Hipótesis específicas: Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la</p>	Variable 1: Eficiencia en la implementación	
			Costo del bien o servicio público	1,2,3,4,5,6
			Incidencia de la gestión de recursos	7,8,9,10,11,12
			Simplificación y procedimiento de servicios administrativos	13,14,15,16,17,18
			Variable 2: Gestión por Procesos	
			Liderazgo y compromiso de la alta dirección	1,2,3,4,5
			Gestión de recursos humanos	6,7,8,9,10
			Articulación de procesos internos	11,12,13,14,15

<p>¿Cuál es la relación entre la eficiencia en la implementación y la articulación de procesos internos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2018?</p>	<p>Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018. Determinar la relación entre la eficiencia en la implementación y la articulación de procesos internos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018.</p>	<p>gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018. Existe relación significativa entre la eficiencia en la implementación y la articulación de procesos internos en la Municipalidad Distrital de los Olivos – 2018</p>	
---	---	---	--

Apéndice B. Ficha Técnica

Ficha Técnica: Eficiencia en la Implementación

Nombre Original:	Cuestionario de eficiencia en la implementación
Autora:	Mg. Alvarado Vilela, Claudia
Procedencia:	Lima. Universidad Cesar Vallejo
Adaptado por:	Francisco Benjamín Mejía Alvares
Administración:	Individual – Colectiva.
Tiempo de aplicación:	25 minutos
Cantidad de ítems:	15
Estructura:	Posee 3 dimensiones: costo del bien o servicio (5), incidencia de la gestión de procesos y actividades (5) y simplificación de procedimientos en servicios administrativos (5)

Ficha Técnica: Gestión por Procesos

Nombre Original:	Cuestionario de Gestión por procesos
Autora:	Mg. Cadenas Vargas, Aquila
Adaptado por:	Francisco Benjamín Mejía Alvares
Procedencia:	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Administración:	Individual – Colectiva.
Duración:	25 min.
Cantidad de ítems:	18
Estructura:	Consta de 3 dimensiones: liderazgo y compromiso de la alta dirección (6), gestión de recursos humanos (6) y Articulación de procesos internos (6).

Apéndice C. Cuestionario de Eficiencia en la Implementación

Estimado docente:

Esta encuesta tiene por finalidad recoger algunos datos sobre la eficiencia En tal sentido solicitamos su colaboración, Las respuestas son totalmente confidenciales ya que el instrumento es anónimo, Le agradecemos su colaboración con la investigación.

Escala valorativa:

Escala	No	A Veces	Si
Valores	1	2	3

variable: Eficiencia en la Implementación				
N°	Dimensión 1: Costo del bien o servicio	NO	AV	SI
1	¿Los requerimientos de bienes que solicita su área de trabajo son atendidos oportunamente y con las características requeridas?			
2	¿Los requerimientos de servicios que solicita su área de trabajo son atendidos oportunamente y con las características requeridas?			
3	¿En el área donde laboras, existe control de costos de producción de los diferentes servicios?			
4	¿Existe buena comunicación en el área que laboras?			
5	¿hay oportunidad de dar a conocer lo que piensas y ser respetado?			
	Dimensión 2: Incidencia de la gestión de procesos y actividades	NO	AV	SI
6	¿A su parecer la institución municipal hace uso racional de los recursos que dispone para brindar servicios de calidad?.			
7	¿A su parecer la institución municipal hace uso óptimo de los recursos que dispone para brindar servicios de calidad?.			
8	¿Desde su punto de vista los servicios que brinda la Municipalidad, satisface las expectativas de los usuarios?			

9	¿Consideras que existen áreas de mayor crecimiento?			
10	¿Crees que es necesario innovar en el área que te desempeñas?			
	Dimensión 3: Simplificación de procedimientos en servicios administrativos	NO	AV	SI
11	¿Las áreas administrativas con las que Ud. y/o su área tiene relación facilitan cumplir con su trabajo?			
12	¿Las áreas operativas con las que Ud. y/o su área tiene relación facilitan cumplir con su trabajo?.			
13	¿Se cumplen los objetivos planteados por áreas?			
14	¿Es necesario cumplir paso a paso con lo planificado?			
15	¿Se cumplen con los tiempos establecidos por cada actividad?			

Apéndice D. Cuestionario de Gestión por Procesos

Estimado docente:

Esta encuesta tiene por finalidad recoger algunos datos sobre la gestión por procesos

En tal sentido solicitamos su colaboración, Las respuestas son totalmente confidenciales ya que el instrumento es anónimo, Le agradecemos su colaboración con la investigación.

Escala valorativa:

Escala	No	A Veces	Si
Valores	1	2	3

Variable: Gestión por Procesos				
Nº	Dimensión 1: Liderazgo y compromiso de la alta dirección	NO	AV	SI
1	¿La Alta Dirección de la Institución ha establecido una visión orientada hacia el ciudadano con valores organizacionales claros y visibles?			
2	¿La alta dirección tiene políticas para mejorar el compromiso y participación de los servidores de la entidad?			
3	¿La alta dirección tiene establecido los criterios de calidad de los servicios que presta la entidad, acorde a las expectativas de los ciudadanos?			
4	¿A su parecer la forma de organización institucional facilita la prestación de servicios y ejecución de inversiones en forma oportuna y eficiente?			
5	¿Participas en la planificación de la prestación de los servicios del área en el que labora Ud.?			
6	¿El área donde Ud. labora tiene establecido los estándares de calidad para la prestación de servicios municipales?			
	Dimensión 2: Gestión de recursos humanos	NO	AV	Si
7	¿La entidad brinda oportunidades de capacitación a los servidores sobre la gestión por procesos internos y la modernización de la gestión pública municipal?.			

8	¿El cargo que ocupa está relacionado con su formación profesional o técnica?			
9	¿Considera que el personal directivo de la entidad, tienen las capacidades gerenciales para dirigir el trabajo en equipo?			
10	¿Existe el equipo de mejora continua de la entidad que ayuda la mejora de la gestión de servicios públicos de competencia municipal?			
11	¿Las condiciones de infraestructura y el equipamiento con que cuenta el área donde laboras son adecuados para tu desempeño laboral?			
12	¿La entidad promueve la innovación administrativa y tecnológica (uso TIC) para la mejorar la productividad del personal?			
	Dimensión 3: Articulación de procesos internos	NO	AV	SI
13	¿Los servicios y procesos se diseñan a partir de una definición de las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes?.			
14	¿ la Municipalidad cuenta con Mapa de Procesos desagregado a diferentes niveles de procesos (macro procesos, sub procesos, actividades, tareas) que ejecuta?			
15	¿Existe adecuada articulación de los procesos internos y entre la diferentes áreas de la Institución para brindar servicios de calidad?.			
16	¿La Institución cuenta con indicadores de operación o de gestión para evaluar los procesos e implementar cambios necesarios para asegurar los resultados previstos?			
17	¿Las áreas operativas y administrativas cuentan con Manuales de Procesos y de Procedimientos para la ejecución de actividades y procesos internos?			
18	¿En el área donde laboras se realiza el seguimiento y evaluación de los resultados de los procesos internos?.			

Apéndice E. Base de Datos Generales															
Base de Datos de la Variable Eficiencia en la Implementación															
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	1	2	2	1
3	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
4	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	1
5	1	1	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	1	2
6	2	1	3	3	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2
7	2	1	2	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	1
8	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	1
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1
10	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2
11	2	1	3	1	2	3	1	2	3	2	4	1	2	2	2
12	1	1	3	1	2	3	1	2	3	2	3	2	3	1	2
13	1	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1	2
14	1	2	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2
15	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
16	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1
17	2	2	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1
18	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1
19	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
20	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
21	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1
22	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2
23	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2
24	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2
25	2	1	3	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	2
26	2	1	3	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2	2
27	2	1	3	1	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	2
28	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3
29	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
30	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2

31	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2
32	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	3
33	1	3	2	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	3
34	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	2	2	3
35	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	2	3
36	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2	3
37	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2		1	2	2
38	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
39	1	1	3	3	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2
40	1	1	2	3	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2
41	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2
42	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2
43	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	1	2
44	2	2	2	2	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	2
45	3	1	3	1	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	3
46	2	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	3	3
47	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	3
48	2	2	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	3
49	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	3
50	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	3
51	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3
52	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3
53	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	3
54	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	3	3
55	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3
56	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	3
57	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	3
58	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
59	1	2	2	3	1	2	1	2	1	1	2	3	1	1	3
60	2	1	1	2	2	2	1	3	2	3	1	3	2	1	3
61	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2
62	2	1	1	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2

63	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1
64	1	1	1	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1
65	1	1	2	2	2	1	3	3	1	2	1	2	2	1	1
66	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1
67	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2
68	2	1	3	1	2	3	1	2	3	2	3	2	3	1	2
69	3	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1	2
70	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2
71	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
72	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1
73	1	2	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1
74	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1
75	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
76	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
77	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1
78	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2
79	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2
80	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2
81	1	1	3	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	2
82	1	1	3	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2	2
83	2	1	3	1	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	2
84	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3
85	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
86	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2
87	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2
88	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	3
89	1	3	2	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	3
90	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	2	2	3
91	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	2	3
92	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2	3
93	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2		1	2	2
94	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2

95	2	1	3	1	2	3	1	2	3	2	3	2	3	1	2
96	1	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1	2
97	1	2	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2
98	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
99	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1
100	2	2	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1
101	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1
102	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
103	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
104	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1
105	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2
106	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2
107	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2
108	1	1	3	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	2
109	1	1	3	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2	2
110	1	1	3	1	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	2
111	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3
112	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
113	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2
114	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2
115	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	3
116	2	3	2	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	3
117	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	2	2	3
118	1	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	2	3
119	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2	3
120	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2		1	2	2
121	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
122	2	1	3	1	2	3	1	2	3	2	3	2	3	1	2
123	3	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1	2
124	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2
125	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
126	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1

127	1	2	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1
128	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1
129	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
130	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
131	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1
132	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2
133	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2
134	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2
135	1	1	3	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	2
136	1	1	3	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2	2
137	2	1	3	1	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	2
138	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3
139	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
140	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2
141	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2
142	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	3
143	2	3	2	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	3
144	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	2	2	3
145	1	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	2	3
146	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2	3
147	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2		1	2	2
148	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
149	1	1	3	1	2	3	1	2	3	2	3	2	3	1	2
150	2	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1	2
151	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2
152	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
153	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1
154	2	2	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1
155	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1
156	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
157	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
158	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1

159	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2
160	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2
161	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2
162	1	1	3	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	2
163	1	1	3	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2	2
164	1	1	3	1	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	2
165	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3
166	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
167	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2
168	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2
169	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	3
170	1	3	2	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	3
171	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	2	2	3
172	1	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	2	3
173	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2	3
174	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2		1	2	2
175	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
176	2	1	3	1	2	3	1	2	3	2	3	2	3	1	2
177	2	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1	2
178	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2
179	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
180	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1
181	2	2	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1
182	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1
183	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
184	1	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
185	1	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1
186	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2
187	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2
188	2	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2
189	2	1	3	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	2
190	1	1	3	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2	2

191	2	1	3	1	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	2
192	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3
193	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
194	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2
195	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2
196	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	3
197	2	3	2	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	3
198	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	2	2	3
199	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	2	3
200	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2	3

Base de Datos de la Gestión por Procesos																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
4	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
5	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
6	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
7	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
8	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
9	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
10	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
11	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
12	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
13	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
14	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
15	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
16	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
17	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
18	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
19	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
20	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
21	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
22	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
23	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
24	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
25	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
26	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
27	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
28	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
29	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
30	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
31	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1

32	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
33	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
34	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
35	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
36	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
37	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
38	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
39	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
40	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
41	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
41	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
43	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
44	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
45	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
46	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
47	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
48	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
49	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
50	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
51	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
52	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
53	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
54	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
55	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
56	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
57	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
58	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
59	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
60	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
61	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
62	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
63	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1

64	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
65	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
66	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
67	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
68	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
69	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
70	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
71	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
72	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
73	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
74	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
75	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
76	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
77	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
78	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
79	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
80	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
81	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
82	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
83	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
84	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
85	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
86	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
87	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
88	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
89	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
90	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
91	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
92	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
93	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
94	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
95	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1

96	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
97	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
98	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
99	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
100	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
101	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
102	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
103	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
104	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
105	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
106	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
107	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
108	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
109	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
110	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
111	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
112	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
113	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
114	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
115	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
116	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
117	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
118	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
119	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
120	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
121	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
122	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
123	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
124	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
125	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
126	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
127	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1

128	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
129	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
130	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
131	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
132	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
133	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
134	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
135	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
136	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
137	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
138	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
139	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
140	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
141	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
142	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
143	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
144	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
145	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
146	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
147	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
148	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
149	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
150	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
151	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
152	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
153	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
154	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
155	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
156	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
157	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
158	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
159	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1

160	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
161	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
162	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
163	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
164	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
165	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
166	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
167	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
168	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
169	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
170	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
171	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
172	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
173	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
174	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
175	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
176	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
177	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
178	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
179	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
180	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
181	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
182	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
183	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
184	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
185	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
186	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
187	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1
188	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
189	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
190	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
191	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1

192	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
193	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
194	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
195	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
196	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
197	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
198	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
199	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1
200	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1

Apéndice F. Validación de Instrumentos

Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

I. Datos generales:

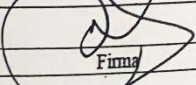
Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Motivo de evaluación	Autor del Instrumento
DAVID BETO PALPA GALVAN	DOCTOR EPG	Presentación de tesis	Francisco Rejano Mejía Alvares
Eficiencia de la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2012			

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%				Regular 21-40%				Buena 41-60%				Muy Buena 61-80%				Excelente 81-100%			
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100
1. claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																				X
2. objetividad	Está expresado en conductas observables.																				X
3. actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				X
4. organización	Existe una organización lógica.																				X
5. suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X
6. intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias del Nuevo Enfoque Pedagógico.																				X
7. consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la Tecnología Educativa.																				X
8. coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e índices.																				X
9. metodología	Responde al propósito del diagnóstico.																				X
10. pertinencia	Responde al propósito de la investigación.																				X

III. Opinión de aplicabilidad: Aplicable

IV. Promedio de valoración: 95 %

Lugar y fecha	D.N.I. Nº	 Firma	994871577
			Teléfono Nº

Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

I. Datos generales:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Motivo de evaluación	Autor del Instrumento
MORA SANTIAGO RUBEN	JOSE DOCTOR EPG	Presentación de tesis	Francisco Benjamín Mejía Alvarez
Eficiencia de la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de los Olivos - 2013.			

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%				Regular 21-40%				Buena 41-60%				Muy Buena 61-80%				Excelente 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																				X
2. objetividad	Está expresado en conductas observables.																				X
3. actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				X
4. organización	Existe una organización lógica.																				X
5. suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X
6. intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias del Nuevo Enfoque Pedagógico.																				X
7. consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la Tecnología Educativa.																				X
8. coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e índices.																				X
9. metodología	Responde al propósito del diagnóstico.																				X
10. pertinencia	Responde al propósito de la investigación.																				X

III. Opinión de aplicabilidad: Aplicable

IV. Promedio de valoración: 95 %

Lugar y fecha	D.N.I. Nº	Firma	956 22 8590	Teléfono Nº
---------------	-----------	-------	-------------	-------------

Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

I. Datos generales:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Motivo de evaluación	Autor del Instrumento
ADLER ANTERO CANDUÉLAS	SABRERA DOCTOR EPG	Presentación de tesis	Francisco Benjamín Mejía Alvarez
Eficacia de la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Los Olivos - 2012			

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%				Regular 21-40%				Buena 41-60%				Muy Buena 61-80%				Excelente 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2. objetividad	Está expresado en conductas observables.																				
3. actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				
4. organización	Existe una organización lógica.																				
5. suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				
6. intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias del Nuevo Enfoque Pedagógico.																				
7. consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la Tecnología Educativa.																				
8. coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e índices.																				
9. metodología	Responde al propósito del diagnóstico.																				
10. pertinencia	Responde al propósito de la investigación.																				

III. Opinión de aplicabilidad: Aplicable

IV. Promedio de valoración: 95 %

Lugar y fecha	D.N.I. Nº	Firma	Teléfono Nº
---------------	-----------	-------	-------------