



# ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2021.

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y CADENA DE ABASTECIMIENTO

**Autor:**

Gallardo Pastor, Fernando

**Asesor:**

Maestro Calizaya Portal, Jorge Guillermo

Perú

2023

## Resumen

En el presente estudio titulado “La Gestión por Procesos y la Productividad en la Universidad Nacional de Ucayali, 2021” se buscó establecer la relación entre la gestión por procesos y la productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021. Las universidades nacionales cuentan con un presupuesto para el desarrollo de sus procesos educativos y corren el riesgo de que este sea insuficiente si no son eficaces en el logro de sus objetivos y eficientes en el uso de sus recursos, es decir, si no son productivas. Siendo la gestión por procesos una herramienta eficaz para incrementar la productividad, es que este estudio busca conocer la percepción de los directivos de la Universidad Nacional de Ucayali con respecto a la gestión por procesos y su relación con la productividad en los procesos de la universidad. Este estudio es de tipo básico con enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal, nivel correlacional y método deductivo. La muestra empleada fue no probabilística por conveniencia y constituida por 34 trabajadores administrativos de la universidad. Se aplicó un cuestionario que mide las variables gestión por procesos y productividad para establecer su relación utilizando el test de Spearman. La prueba estadística desarrollada en esta investigación determinó que la gestión por procesos y la productividad tienen una correlación positiva de 0.703 con un p-valor menor a 0,05. Esto permite concluir que la gestión por procesos tiene relación con la productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, planificar, hacer, controlar, verificar, eficacia, eficiencia y productividad

## **Abstract**

This study entitled "Process Management and Productivity at the National University of Ucayali, 2021" aims to establish the relationship between process management and productivity at the National University of Ucayali in the year 2021. Public universities have a budget for developing their educational processes, and they risk this being insufficient if they are not effective in achieving their objectives and efficient in using their resources, that is if they are not productive. Being process management an effective tool to increase productivity, this study intends to know the perception of the directors of the National University of Ucayali regarding process management and its relationship with productivity in university processes. This study is of a basic type with quantitative approach, non-experimental and cross-sectional design, correlational level, and deductive method. The sampling method was non-probabilistic for convenience and constituted by 34 administrative staff workers. A questionnaire that measures the variables process management and productivity was applied to establish their relationship using the Spearman test. The statistical test developed in this research determined that process management and productivity have a positive correlation of 0.703 with a p-value less than 0.05. This allows us to conclude that process management is correlated with productivity at the National University of Ucayali in the year 2021.

**Key words:** Process management, plan, do, control, verify, effectiveness, efficiency and productivity

## Dedicatoria y Agradecimientos

*A mis padres, Félix y María, por su ejemplo de perseverancia y honestidad.*

*A mis hermanos Carlos, César, Juan, Lupe, Alberto y Salvador por todo el apoyo incondicional a mis proyectos personales.*

*A mi esposa Luz e hijos Franco y Sofía por su amor, comprensión y apoyo total que hizo posible la culminación de esta investigación.*

*A la Universidad Privada del Norte por la excelente formación en mi etapa de posgrado.*

*A mi asesor, por el tiempo, dedicación y conocimientos brindados.*

*A los directivos de la Universidad Nacional de Ucayali por su apertura y colaboración que permitió la realización de esta investigación.*

## Tabla de contenidos

Carátula.....	i
Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos.....	v
Índice de tablas y figuras.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación.....	15
I.2.1. Pregunta general.....	15
I.2.2. Preguntas específicas.....	15
I.3. Objetivos de la investigación.....	15
I.3.1. Objetivo general.....	15
I.3.2. Objetivos específicos.....	15
I.4. Justificación de la investigación.....	16
I.4.1. Justificación Teórica.....	16
I.4.2. Justificación Metodológica.....	16
I.4.3. Justificación Práctica.....	16
I.5. Alcance de la investigación.....	17
II. MARCO TEÓRICO.....	18
II.1. Antecedentes.....	18
II.1.1. Antecedentes internacionales.....	18
II.1.2. Antecedentes nacionales.....	20
II.2. Bases teóricas.....	22
II.2.1. Gestión por procesos.....	22
II.2.2. Productividad.....	34
II.3. Marco conceptual (terminología).....	36
II.3.1. Gestión por procesos.....	36
II.3.2. Productividad.....	37
II.3.3. Glosario.....	38
III. HIPÓTESIS.....	40
III.1. Declaración de hipótesis.....	40
III.1.1. Hipótesis general.....	40
III.1.2. Hipótesis específicas.....	40

---

III.2. Operacionalización de variables.....	41
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	43
IV.1. Tipo de investigación.....	43
IV.2. Nivel de investigación.....	43
IV.3. Diseño de investigación.....	43
IV.4. Método de investigación.....	43
IV.5. Población.....	44
IV.6. Muestra.....	44
IV.7. Técnicas de recolección de datos .....	44
IV.7.1. Técnica.....	44
IV.7.2. Instrumento.....	45
IV.8. Presentación de resultados .....	47
V. RESULTADOS .....	48
V.1. Análisis descriptivo .....	48
V.1.1. Gestión por procesos.....	48
V.1.2. Productividad.....	53
V.2. Análisis estadístico .....	56
V.2.1. Prueba de hipótesis general .....	57
V.2.2. Pruebas de hipótesis específicas .....	58
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....	62
VI.1. Discusión.....	62
VI.2. Conclusiones.....	66
VI.3. Recomendaciones.....	67
Lista de referencias.....	68
Apéndice .....	71

## Índice de tablas y figuras

### Índice de tablas

Tabla 1. Propuesta de Procesos Estratégicos nivel cero y nivel 1 de la Universidad Nacional de Ucayali .....	6
Tabla 2. Propuesta de Procesos Operativos nivel cero y nivel 1 de la Universidad Nacional de Ucayali .....	7
Tabla 3. Propuesta de Procesos de Apoyo nivel cero y nivel 1 de la Universidad Nacional de Ucayali .....	8
Tabla 4. Objetivos estratégicos Institucionales de la de la Universidad Nacional de Ucayali para el año 2021 .....	10
Tabla 5. Ejecución Financiera por Objetivo Estratégico del año 2021 de la Universidad Nacional de Ucayali .....	11
Tabla 6. Productividad esperada para el año 2021 en el objetivo estratégico institucional OEI.01 .....	12
Tabla 7. Productividad lograda para el año 2021 en el objetivo estratégico institucional OEI.01 .....	12
Tabla 8. Eficiencia esperada para el año 2021 en el objetivo estratégico institucional OEI.01 .	13
Tabla 9. Eficiencia lograda para el año 2021 en el objetivo estratégico institucional OEI.01 ....	13
Tabla 10. Operacionalización de la variable Gestión por Procesos .....	41
Tabla 11. Operacionalización de la variable Nivel de Eficiencia .....	42
Tabla 12. Baremos para la variable Gestión por Procesos y sus dimensiones.....	46
Tabla 13. Baremos para la variable Productividad y sus dimensiones.....	47
Tabla 14. Nivel de Gestión por procesos de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 .....	48
Tabla 15. <i>Nivel de la dimensión Planificar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021</i> .....	49
Tabla 16. <i>Nivel de la dimensión Hacer de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.</i>	50
Tabla 17. <i>Nivel de la dimensión Verificar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021</i> .....	51
Tabla 18. <i>Nivel de la dimensión Actuar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021</i>	52
Tabla 19. Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 .....	53

Tabla 20. Nivel de la dimensión Eficacia de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 .....	54
Tabla 21. Nivel de la dimensión Eficiencia de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 .....	55
Tabla 22. Correlación entre el Nivel de Gestión por Procesos y el Nivel de Productividad.....	57
Tabla 23. Correlación entre la dimensión Planificación y Productividad .....	58
Tabla 24. Correlación entre la dimensión Hacer y la Productividad .....	59
Tabla 25. Correlación entre la dimensión Control y la Productividad .....	60
Tabla 26. Correlación entre la dimensión Actuar y la Productividad .....	61

## Índice de figuras

Figura 1. Clasificación de la administración de operaciones.....	4
Figura 2. Cadena de abastecimiento de la Universidad Nacional de Ucayali .....	4
Figura 3. Elementos del proceso académico de la Universidad Nacional de Ucayali .....	5
Figura 4. Propuesta de Mapa de Procesos nivel cero de la Universidad Nacional de Ucayali.....	6
Figura 5. Estructura del Plan Estratégico Institucional 2019-2014 de la Universidad Nacional de Ucayali .....	9
Figura 6. Mapa de procesos.....	23
Figura 7. Jerarquía de procesos .....	24
Figura 8. Agentes del proceso .....	25
Figura 9. Elementos del proceso.....	27
Figura 10. Ficha de proceso.....	29
Figura 11. Ficha de indicador.....	31
Figura 12. Mejora de procesos con el ciclo PHVA .....	33
Figura 13. Productividad, eficacia y eficiencia.....	36
Figura 14. Nivel de Gestión por procesos de la Universidad Nacional de Ucayali 2021 .....	48
Figura 15. Nivel de la dimensión Planificar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 .....	49
Figura 16. Nivel de la dimensión Hacer de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021	50
Figura 17. Nivel de la dimensión Verificar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 .....	51
Figura 18. Nivel de la dimensión Actuar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 .....	52
Figura 19. Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 .....	53
Figura 20. Nivel de la dimensión Eficacia de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 .....	54
Figura 21. Nivel de la dimensión Eficiencia de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 .....	55
Figura 22. Criterio de correlación entre variables.....	56

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

Dentro del espectro mundial de universidades tenemos una serie de rankings prestigiosos que las valoran en base a una gran variedad de indicadores para otorgarles una posición determinada. Por ejemplo, tenemos a la QS Top Universities que en su evaluación de un total de 1300 universidades de alrededor del mundo en el año 2022 tiene entre los 100 primeros puestos a universidades de tan solo 21 países. Estados Unidos con 28 universidades; Reino unido con 15; China y Hong Kong SAR con 11; Australia 7; Corea del Sur 6; Japón 5; Francia 4; Suiza, Canadá y Alemania 3; Singapur, Países Bajos, Dinamarca y Suecia 2; y por último, Malasia, Taiwán, Argentina, Bélgica, Rusia y Nueva Zelanda 1. Estos países están justamente dentro del grupo de las economías más grandes del mundo.

A nivel latinoamericano tenemos: Brasil con 27 universidades que ocupan desde el puesto 121 para abajo; Argentina 24 universidades desde el puesto 69 para abajo; México 24 desde el 105; Chile 20 desde el 135; Colombia 19 desde el 236; Perú 8 desde el 395; Ecuador 7 desde el 751; Venezuela 5 desde el 701; Uruguay 4 desde el 469; Cuba y Costa Rica 3 desde el 501; Bolivia y Panamá 2 desde el 801; Puerto Rico, Paraguay y Honduras 1 desde el 1001. En este caso también hay una aparente correlación entre los países con más universidades dentro del ranking y el tamaño de su economía tales como Brasil, Argentina, México, Colombia, Chile y Perú.

Las 8 universidades peruanas presentes en el ranking de la QS Top Universities son las siguientes: La Pontificia Universidad Católica del Perú en el puesto 395; Universidad Peruana Cayetano Heredia 651-700; Universidad Nacional Mayor de San Marcos 801-1000; Universidad Nacional Agraria la Molina, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad de Lima y Universidad del Pacífico 1001-1200; y la Universidad San Ignacio de Loyola 1201+. Se debe tener en cuenta que de acuerdo a la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, en el Perú existen un total de 93 universidades licenciadas de las cuales 47 son públicas.

Según la Ley Universitaria Ley 30220, se entiende a la universidad como una comunidad académica cuyos fines son básicamente la docencia y la investigación. Los rankings universitarios se relacionan con estas dimensiones y se convierten en poderosas herramientas de referencia en cuanto a la calidad. La gran cantidad de indicadores que utilizan miden niveles en aspectos de docencia, investigación, reputación, gestión de recursos y otros factores más. Por lo tanto, las universidades tienen la necesidad de lograr una mayor producción en esos aspectos pero con el menor costo posible.

La demanda de educación universitaria en el Perú ha crecido constantemente entre el 2008 y el 2018. El número de estudiantes matriculados en el nivel pregrado fue de

771,800 en el año 2008 y creció hasta 1'593,100 en el 2018 (SUNEDU, II Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú, 2020). Sin embargo durante el año 2019 descendió a 1'509,100 y el año 2020 volvió a descender hasta 1'344,500 (SUNEDU, III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú, 2021). La caída en el número de matriculados se explica por dos factores. La primera es debido a que 48 universidades de un total de 141 no obtuvieron el licenciamiento por parte de la SUNEDU, 46 de las cuales eran privadas. El segundo debido a que desde el año 2020 el Covid-19 afectó drásticamente el desarrollo de todas las actividades en el país y por supuesto también al sector educativo.

En el caso de las universidades públicas específicamente, el número de estudiantes matriculados en el 2008 fue de 356,800 y creció hasta 504,800 en el 2018. En el año 2019 cayó a 436,300 y el año 2020 se recuperó levemente hasta 464,000. Cabe resaltar que en el caso de las universidades públicas la tasa de selectividad es notablemente mayor que en las universidades privadas. Por ejemplo el año 2017 se ha dado 10 ingresos por cada 51 postulaciones en la universidad pública, mientras que en la privada fue de 10 ingresos por cada 14 postulaciones (SUNEDU, II Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú, 2020).

Por otro lado, mediante resolución viceministerial RVM N° 053-2021-MINEDU el Ministerio de Educación invertirá hasta 88 millones de soles para promover el incremento de la oferta educativa en el nivel de pregrado en las universidades públicas que han sido licenciadas (MINEDU, 2021). Esto con el fin de compensar los efectos en la caída del nivel de matriculados por efecto de la pandemia y de las universidades que no obtuvieron las licencias por parte de la SUNEDU.

En general el financiamiento de las universidades públicas para el desarrollo de sus actividades provienen del tesoro público, canon minero y recaudación propia (SUNEDU, 2021). Según la Ley Universitaria 30220, las universidades públicas, al igual que las privadas, tienen la obligación de publicar, entre otras cosas, la actualización de su ejecución presupuestal en sus respectivos portales electrónicos. En consecuencia, las universidades públicas tienen la necesidad de elevar su nivel de eficiencia en el uso de los recursos asignados para elevar su nivel de productividad y así justificar su propia existencia.

La formación en las universidades públicas de un profesional implica un costo para el Estado por lo que se hace imprescindible tener un alto grado de responsabilidad en la gestión de los presupuestos asignados. Para poder tener control de lo que se gestiona se requieren indicadores adecuados y para ello se requiere la aplicación de una metodología de gestión moderna. Es allí que se hace presente la Gestión por Procesos, pues esta metodología permitiría tener, entre otros, los indicadores adecuados en cuanto a eficiencia y eficacia para llevar controles adecuados en sus procesos que permitan

elevar la productividad, ser más competitivos y contribuir con el capital humano necesario para el crecimiento económico de nuestro país.

Las universidades públicas pueden implementar la gestión por procesos como elemento del plan de gestión de calidad y según norma técnica Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP emitida por la Secretaría de Gestión Pública (SGP, 2018).

La unidad de análisis de esta investigación es la Universidad Nacional de Ucayali, la cual fue creada en 1979 inicialmente bajo la denominación de Universidad Nacional de Pucallpa y posteriormente denominada Universidad Nacional de Ucayali. En 1993 la Asamblea Nacional de Rectores mediante Resolución N° 292-93 autoriza su funcionamiento de manera definitiva con la denominación de Universidad Nacional de Ucayali.

De acuerdo al plan estratégico de la Universidad Nacional de Ucayali 2019-2022, en su cuarto lineamiento de su política institucional, se pretende modernizar su gestión institucional en base a la optimización de sus procesos. Por lo tanto el indicador de su acción estratégica correspondiente pretende lograr que para el año 2022 un 90% de su sistema integral de gestión institucional basado en procesos para la parte administrativa y académica esté implementada.

El enfoque de la gestión por procesos permite pasar a la etapa de digitalización, optimización, y automatización de los procesos de manera más eficaz. Además, también permite a las instituciones ser más flexibles y ágiles para adaptarse a los cambios del contexto, como en el caso de la pandemia ocasionada por el Covid-19 que obligó a las universidades a llevar sus procesos a plataformas digitales.

Dentro de la administración de operaciones tenemos la categoría de operaciones de bienes físicos y operaciones de servicios. Dentro de la categoría de servicios tenemos a la subcategoría de bienestar y dentro de ella a la educación como se puede apreciar en la figura 1. Por tanto el servicio que brinda la Universidad Nacional de Ucayali pertenece a una subcategoría de la administración de las operaciones.



Figura 1. Clasificación de la administración de operaciones  
Fuente: Elaboración propia

Una cadena de abastecimiento o cadena de suministro está integrada por organizaciones que de manera directa o indirecta agregan valor para satisfacer el requerimiento de un producto o servicio de un cliente. La Universidad Nacional de Ucayali es parte de una cadena de suministro que satisface la necesidad de la sociedad en sectores como construcción, tecnologías de la información, salud, justicia, agropecuario, forestal y educación según se muestra en la figura 2. La Universidad Nacional de Ucayali está licenciada por la SUNEDU y cuenta con una oferta educativa que se relaciona con los planes de desarrollo de su región.

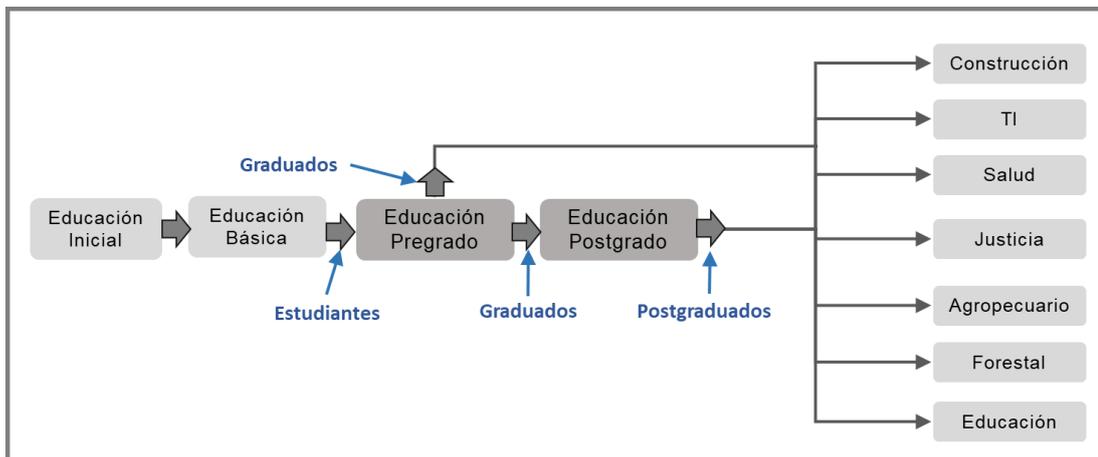
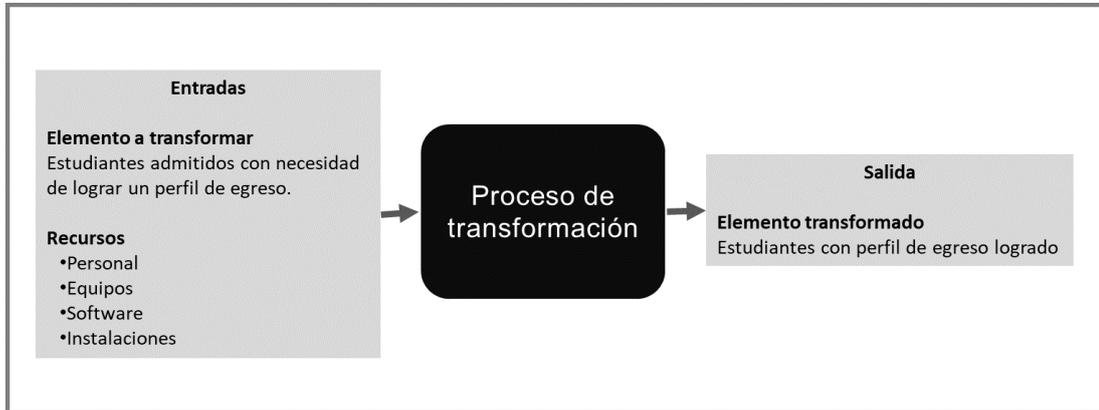


Figura 2. Cadena de abastecimiento de la Universidad Nacional de Ucayali  
Fuente: Elaboración propia

En toda cadena de abastecimiento existen elementos de entrada, un proceso de transformación y elementos de salida. En la Universidad Nacional de Ucayali, igualmente se tiene principalmente como elemento de entrada al estudiante admitido con un perfil de ingreso. En la figura 3 se describe como el estudiante pasa por un proceso académico

mínimo de 5 años para ser formado profesionalmente promoviendo en él la investigación, la identidad cultural, la competitividad, y la responsabilidad social. El estudiante luego de este proceso se debe convertir en un elemento de salida con un el perfil de egreso esperado capaz de contribuir al desarrollo de la Amazonia y la sociedad en general.



*Figura 3.* Elementos del proceso académico de la Universidad Nacional de Ucayali  
Fuente: Elaboración propia

Cada eslabón de la cadena de abastecimiento tiene elementos de entrada, procesos y elementos de salida y está ligado a lo que es la gestión por procesos. Esta investigación se concentra precisamente en la gestión por procesos y a partir de la estructura orgánica de la Universidad Nacional de Ucayali es posible proponer un mapa de procesos nivel cero según se muestra en la figura 4.



Figura 4. Propuesta de Mapa de Procesos nivel cero de la Universidad Nacional de Ucayali  
Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo se puede hacer una propuesta de los procesos nivel 1. A continuación se muestra en las tablas 1, 2 y 3 el detalle de los procesos del nivel 0 y sus correspondientes procesos de nivel 1 para los procesos estratégicos, operativos y de soporte respectivamente.

Tabla 1. Propuesta de Procesos Estratégicos nivel cero y nivel 1 de la Universidad Nacional de Ucayali

Procesos de nivel 0	Procesos de nivel 1
E.1. Planeamiento Estratégico	E.1.1. Planeamiento Estratégico Institucional E.1.2 Planeamiento Operativo Institucional E.1.3 Presupuesto Institucional
E.2. Control Institucional	E.2.1. Control Interno E.2.2. Auditorías E.2.3. Seguimiento de medidas correctivas
E.3. Mejora Continua	E.3.1. Calidad E.3.2. Acreditación E.3.3. Proyectos de Mejora

Tabla 2.  
*Propuesta de Procesos Operativos nivel cero y nivel 1 de la Universidad Nacional de Ucayali*

---

Procesos de nivel 0	Procesos de nivel 1
O.1. Formación Profesional	O.1.1. Admisión
	O.1.2. Formación Profesional
	O.1.3. Graduación
	O.1.4. Empleabilidad
O.2. Investigación	O.2.1. Investigación
	O.2.2. Innovación
	O.2.3. Incubadora de Empresas
O.3. Responsabilidad Social	O.3.1. Extensión Cultural
	O.3.2. Proyección Social
	O.3.3. Ciudadanía y Ambiente

---

*Tabla 3. Propuesta de Procesos de Apoyo nivel cero y nivel 1 de la Universidad Nacional de Ucayali*

Procesos de nivel 0	Procesos de nivel 1
A.1. Gestión Académica	A.1.1. Planeamiento curricular
	A.1.2. Desarrollo del Docente
	A.1.3. Desarrollo del Modelo Educativo
A.2. Bienestar Universitario	A.2.1. Bienestar Social y Tutoría
	A.2.2. Centro Médico
	A.2.3. Recreación y Deportes
A.3. Tecnología de la Información	A.3.1. Desarrollo de Software y Soporte Técnico
	A.3.2. Estadística
A.4. Producción Intelectual	A.4.1. Publicaciones
	A.4.2. Biblioteca
A.5. Infraestructura	A.5.1. Ejecución de inversiones
	A.5.2. Servicios Generales y Transporte
A.6. Logística	A.6.1. Compras
	A.6.2. Servicios
	A.6.3. Almacén
	A.6.4. Distribución
	A.6.5. Patrimonio
A.7. Recursos Humanos	A.7.1. Selección y Contratación
	A.7.2. Capacitación y Desarrollo
	A.7.3. Evaluación de Desempeño
	A.7.4. Compensaciones
A.8. Finanzas	A.8.1. Contabilidad
	A.8.2. Tesorería
	A.8.3. Control de Ejecución del Presupuesto
A.9. Legal	A.9.1. Asesoramiento a órganos de gobierno
	A.9.2. Procesos Jurídicos

La Universidad Nacional de Ucayali desarrolló un Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2019- 2024. Este plan estratégico cuenta con 5 Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI). Cada objetivo estratégico a su vez cuenta con un número de Acciones Estratégicas Institucionales (AEI). Finalmente cada acción estratégica contiene un gran número de Actividades Operativas Institucionales (AOI) que se ejecutan según un programa mensual de enero a diciembre. A continuación se muestra la figura 5 que ilustra el modelo descrito donde se resalta la meta y el resultado del indicador para el objetivo estratégico OEI.01 para el año 2021.

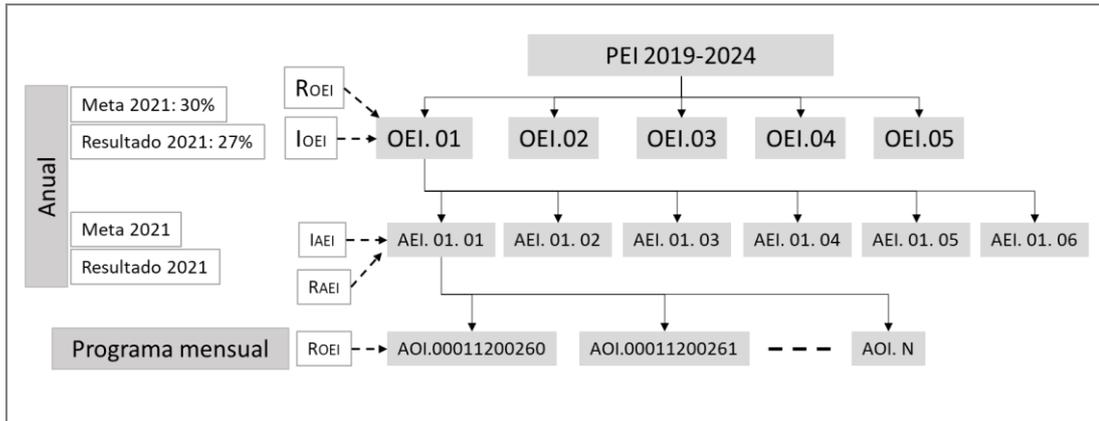


Figura 5. Estructura del Plan Estratégico Institucional 2019-2014 de la Universidad Nacional de Ucayali

Fuente: Elaboración propia

Cada objetivo estratégico institucional tiene asignado un presupuesto para el año 2021, lo cual implica que cada acción estratégica institucional y cada actividad operativa institucional los tienen también. Es decir hay un recurso asignado ROEI para la consecución de un resultado OEI. Esto permite determinar la productividad que se espera obtener para el año 2021 en cuanto a este objetivo y por supuesto se puede comparar con la real lograda luego de ejecutarse el presupuesto asignado para ese mismo año. A continuación se muestran las tablas que describen los objetivos estratégicos institucionales planeados y logrados y sus respectivos indicadores para el año 2021 y los recursos asignados y ejecutados.

Tabla 4. *Objetivos estratégicos Institucionales de la de la Universidad Nacional de Ucayali para el año 2021*

<b>Objetivo Estratégico Institucional</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta 2021</b>	<b>Logrado 2021</b>
<b>OEI. 01</b> Mejorar la formación académica y humanística de calidad para los estudiantes universitarios.	<b>I.01</b> Porcentaje de estudiantes universitarios que culminan sus estudios en el tiempo establecido.	<b>30%</b>	<b>27%</b>
<b>OEI. 02</b> Promover el desarrollo de la investigación formativa, científica, tecnológica y humanística en la comunidad académica.	<b>I.01</b> Porcentaje de estudiantes de pregrado que ejecutan investigaciones formativas	<b>55%</b>	<b>8%</b>
	<b>I.02</b> Porcentaje de docentes que ejecutan investigación científica, tecnológica y humanística.	<b>20%</b>	<b>23%</b>
<b>OEI. 03</b> Fortalecer la Extensión cultural y Proyección social con responsabilidad social en beneficio de la comunidad.	<b>I. 01</b> Porcentaje de miembros de la comunidad académica que participan en el diagnóstico sociocultural de la comunidad.	<b>45%</b>	<b>10%</b>
	<b>I. 02</b> Porcentaje de miembros de la comunidad académica que ejecutan proyección social	<b>27%</b>	<b>10%</b>
<b>OEI. 04</b> Fortalecer la gestión institucional	<b>I.01</b> Porcentaje de satisfacción de la comunidad universitaria con los sistemas informáticos de atención	<b>70%</b>	<b>70%</b>
<b>OEI. 05</b> Implementar la Gestión de riesgos de desastres naturales y antrópicos.	<b>I.01</b> Porcentaje de acciones implementadas en la Universidad	<b>33%</b>	<b>0%</b>

En la tabla número 4 se observa, por ejemplo, que el primer objetivo estratégico institucional OEI.01 tenía como meta que el 30% de los estudiantes universitarios culminen sus estudios en el tiempo establecido, sin embargo el resultado fue de 27%. No se alcanzó la meta y por tanto la Universidad tuvo un nivel de eficacia por debajo de lo esperado. El único objetivo donde se alcanzó la meta fue el número 4. En este caso podemos afirmar que la Universidad fue eficaz en el logro de dicho objetivo.

Tabla 5. *Ejecución Financiera por Objetivo Estratégico del año 2021 de la Universidad Nacional de Ucayali*

Objetivo Estratégico Institucional a obtener con presupuesto y su ejecución	Indicador a implementar con presupuesto y ejecución	Presupuestado en soles Año 2021	Ejecutado en soles Año 2021
<b>OEI. 01</b> Mejorar la formación académica y humanística de calidad para los estudiantes universitarios.	<b>I.01</b> Porcentaje de estudiantes universitarios que culminan sus estudios en el tiempo establecido.	<b>22'137,015.50</b>	<b>21'397,333.46</b>
<b>OEI. 02</b> Promover el desarrollo de la investigación formativa, científica, tecnológica y humanística en la comunidad académica.	<b>I.01</b> Porcentaje de estudiantes de pregrado que ejecutan investigaciones formativas	<b>3'580,380.00</b>	<b>1'090,244.60</b>
	<b>I.02</b> Porcentaje de docentes que ejecutan investigación científica, tecnológica y humanística.		
<b>OEI. 03</b> Fortalecer la Extensión cultural y Proyección social con responsabilidad social en beneficio de la comunidad.	<b>I. 01</b> Porcentaje de miembros de la comunidad académica que participan en el diagnóstico sociocultural de la comunidad.	<b>5'312,969.00</b>	<b>2'142,704.30</b>
	<b>I. 02</b> Porcentaje de miembros de la comunidad académica que ejecutan proyección social		
<b>OEI. 04</b> Fortalecer la gestión institucional	<b>I.01</b> Porcentaje de acciones implementadas en la Universidad	<b>15'055,101.00</b>	<b>10'866,545.45</b>
<b>OEI. 05</b> Implementar la Gestión de riesgos de desastres naturales y antrópicos.	<b>I.01</b> Porcentaje de acciones implementadas en la Universidad	<b>1'018,350.00</b>	<b>1'018,350.00</b>

Siguiendo con el objetivo estratégico institucional 1 OEI.01, en la tabla 5 podemos observar que para el logro de este objetivo se asignó un presupuesto de S/. 22'137,015.50 a ser ejecutado el año 2021, sin embargo, se logró ejecutar S/. 21'397,333.46. En consecuencia para el OEI.01, quedaron S/. 739,682.04 sin ejecutarse. Esto implica que hubo un número de actividades operativas institucionales AOI no ejecutadas que finalmente afectaron al resultado del OEI.01.

Con la información desarrollada en las tablas previas se puede hacer un cálculo de la productividad esperada y la productividad lograda para el año 2021 de la Universidad

Nacional de Ucayali para el objetivo estratégico institucional OE.01. El objetivo estratégico institucional OEI.01 busca mejorar la formación académica y humanística de calidad para los estudiantes universitarios y su indicador I.01 mide el porcentaje de estudiantes universitarios que culminan sus estudios en el tiempo establecido. A continuación se muestran las siguientes tablas para calcular la productividad y la eficiencia teniendo en cuenta que la eficiencia es la inversa de la productividad.

Tabla 6.  
Productividad esperada para el año 2021 en el objetivo estratégico institucional OEI.01

Ítem	Desarrollo
Formula	$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultado esperado}}{\text{Recurso programado en soles}} = \frac{30\% \text{ de estudiantes deben culminar sus estudios en el tiempo establecido}}{S/. 22'137,015.50 \text{ soles}}$
Calculo	$\text{Productividad} = \frac{918 \text{ estudiantes deben culminar sus estudios en el tiempo establecido}}{S/. 22'137,015.50 \text{ soles}} = \frac{4.15E-05 \text{ estudiantes deben culminar sus estudios en el tiempo establecido}}{\text{sol}}$
Interpretación	Se esperaba que 4.15E-05 estudiantes terminen sus estudios en el tiempo establecido por cada sol presupuestado en el año 2021.

Tabla 7.  
Productividad lograda para el año 2021 en el objetivo estratégico institucional OEI.01

Ítem	Desarrollo
Formula	$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultado logrado}}{\text{Recurso utilizado en soles}} = \frac{27\% \text{ de estudiantes culminaron sus estudios en el tiempo establecido}}{S/. 21'397,333.46 \text{ soles}}$
Calculo	$\text{Productividad} = \frac{826 \text{ estudiantes culminaron sus estudios en el tiempo establecido}}{S/. 21'397,333.46 \text{ soles}} = \frac{3.86E-05 \text{ estudiantes culminaron sus estudios en el tiempo establecido}}{\text{sol}}$
Interpretación	Se ha logrado que 3.86E-05 estudiantes terminen sus estudios en el tiempo establecido por cada sol presupuestado en el año 2021.

Según los cálculos en las tablas 6 y 7 se observa que la productividad lograda es menor a la productividad esperada en el año 2021 para el Objetivo Estratégico Institucional OEI01.

Tabla 8.  
Inversa de productividad esperada para el año 2021 en el objetivo estratégico institucional OEI.01

Ítem	Desarrollo
------	------------

Formula	$\text{Inv. Productividad} = \frac{\text{Recurso programado en soles}}{\text{Resultado esperado}} = \frac{\text{S/. } 22'137,015.50 \text{ soles}}{30\% \text{ de estudiantes deben culminar sus estudios en el tiempo establecido}}$
Calculo	$\text{Inv. Productividad} = \frac{\text{S/. } 22'137,015.50 \text{ soles}}{918 \text{ estudiantes deben culminar sus estudios en el tiempo establecido}} = \frac{\text{S/. } 24,114.40}{\text{estudiante que debe culminar sus estudios en el tiempo establecido}}$
Interpretación	Se esperaba gastar S/. 24,114.40 por cada estudiante que termine sus estudios en el tiempo establecido en el año 2021.

Tabla 9.  
Inversa de productividad lograda para el año 2021 en el objetivo estratégico institucional OEI.01

Ítem	Desarrollo
Formula	$\text{Inv. Productividad} = \frac{\text{Recurso utilizado en soles}}{\text{Resultado logrado}} = \frac{\text{S/. } 21'397,333.46 \text{ soles}}{27\% \text{ de estudiantes culminaron sus estudios en el tiempo establecido}}$
Calculo	$\text{Inv. Productividad} = \frac{\text{S/. } 21'397,333.46 \text{ soles}}{826 \text{ estudiantes culminaron sus estudios en el tiempo establecido}} = \frac{\text{S/. } 25,904.76}{\text{estudiante que culminó sus estudios en el tiempo establecido}}$
Interpretación	Se gastó S/. 25,904.76 por cada estudiante que terminó sus estudios en el tiempo establecido en el año 2021.

Observando las tablas 8 y 9 podemos deducir que no se alcanzó la eficiencia esperada. Se esperaba gastar S/. 24,114.40 por cada estudiante que termine sus estudios en el tiempo establecido en el año 2021, sin embargo se terminó gastando S/. 25,904.76, lo que significa S/.1,790.36 en exceso. Se observa que hubo una eficiencia menor en el uso de los recursos y una productividad menor con respecto a lo esperado. Finalmente, la eficacia, es decir el grado en que se alcanza el objetivo, es 90 %, y la eficiencia, es decir el grado en que se aprovecha los recursos, es 93%.

De acuerdo con el ciclo PDCA se observa que en la etapa de planificación se genera un plan estratégico institucional que contienen los objetivos estratégicos institucionales y sus indicadores, las acciones estratégicas institucionales y sus indicadores, y el plan operativo institucional donde se detallan todas actividades operativas institucionales que se ejecutarán durante los doce meses del año. Asimismo, en la etapa planear se asignan los recursos necesarios para poder ejecutar todas las actividades operativas programadas que deben conducir al logro de los objetivos estratégicos.

Por tanto, un buen nivel de planificación puede contribuir con alcanzar un buen nivel de productividad. Desde el momento que se asignan los recursos necesarios expresadas

en soles para conseguir un resultado, estamos también planeando alcanzar un nivel de productividad deseado. Es decir que la etapa de planificación se relaciona con la productividad.

Durante la etapa de la ejecución se espera que todos los involucrados en los procesos operativos y de soporte desarrollen sus actividades cumpliendo estrictamente las actividades operativas programadas mensualmente. De no ser así, se incurrirán en mayores costos o peor aún en la no consecución de los objetivos. Por tanto un buen nivel de ejecución puede asegurar el nivel de productividad deseado. Entonces, la etapa de ejecución se relaciona con la productividad.

En la etapa de verificación, se procede a controlar la ejecución de las actividades operativas. Si no se controla adecuadamente las actividades operativas, estas se pueden desviar de los objetivos trazados incurriendo en mayores costos. Igualmente, durante esta etapa, si se tiene un buen nivel de control sobre la ejecución de las actividades se espera alcanzar el nivel de productividad esperado. Aquí también se puede asegurar que la etapa de verificación se relaciona con la productividad.

Finalmente, en la etapa actuar, se procede a corregir inmediatamente cualquier desviación detectada en el momento de controlar o verificar cuando se está a nivel operativo en el corto plazo donde se desarrollan actividades y tareas evitando el despilfarro de los recursos. Esto implica nuevamente que un buen nivel de la etapa actuar (corregir) ayuda a alcanzar el nivel de productividad deseado. Entonces, podemos implicar que la etapa actuar del ciclo de Deming también está relacionado con la productividad.

Asimismo, cabe indicar que la etapa actuar en el nivel estratégico implica la revisión por parte de la dirección para estandarizar procesos o para iniciar nuevos proyectos de mejora dependiendo del resultado sobre los objetivos trazados.

En esta investigación se pretende demostrar esa relación entre la gestión por procesos y la productividad. Para ello se desarrolló una encuesta que dimensiona las variables Gestión por Procesos y la variable Productividad, Estas a su vez se dividen en indicadores. Todas estas dimensiones e indicadores son modelados con una escala de valores para permitir su medición. La encuesta fue aplicada al personal directivo de la Universidad Nacional de Ucayali que aceptaron participar de ella. La razón de que la encuesta se oriente al personal directivo es porque son ellos los que están relacionados con la gestión en la universidad.

## **I.2. Pregunta de investigación**

### **I.2.1. Pregunta general**

¿Existe relación entre la gestión por procesos y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021?

### **I.2.2. Preguntas específicas**

**PE1:** ¿Existe relación entre la dimensión planificar y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021?

**PE2:** ¿Existe relación entre la dimensión hacer y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021?

**PE3:** ¿Existe relación entre la dimensión controlar y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021?

**PE4:** ¿Existe relación entre la dimensión actuar y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021?

## **I.3. Objetivos de la investigación**

### **I.3.1. Objetivo general**

Determinar si existe relación entre la gestión por procesos y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

### **I.3.2. Objetivos específicos**

**OE1:** Determinar si existe relación entre la dimensión planificar y el nivel de productividad en el uso de recursos de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

**OE2:** Determinar si existe relación entre la dimensión hacer y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

**OE3:** Determinar si existe relación entre la dimensión controlar y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

**OE4:** Determinar si existe relación entre la dimensión actuar y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

## **I.4. Justificación de la investigación**

### **I.4.1. Justificación Teórica**

La relación entre la gestión por procesos y la productividad en las organizaciones ha sido ampliamente estudiada en la literatura. Sin embargo, existe una falta de investigaciones que analicen esta relación específicamente en el contexto de las

universidades públicas en el mundo y específicamente en el Perú. La presente investigación busca abordar esta brecha al analizar la relación entre la gestión por procesos y la productividad en la Universidad Nacional de Ucayali. Además, se espera que los resultados de esta investigación promueva el desarrollo de marcos conceptuales sobre la gestión por procesos y la productividad en el contexto universitario.

#### **I.4.2. Justificación Metodológica**

La presente investigación analiza la relación entre el Nivel de Gestión por Procesos y el Nivel de Productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021. Para ello se emplea un enfoque cuantitativo con capacidad para medir y cuantificar las variables en estudio. La investigación es básica y tiene la finalidad de desarrollar conocimiento sobre una realidad concreta. Se utiliza un diseño no experimental transversal para observar las variables en un momento específico sin manipulación ni alteración de las mismas. La población de estudio está conformada por el personal administrativo con rango directivo de la Universidad Nacional de Ucayali, mientras que la muestra no probabilística es de 34 directivos seleccionados por conveniencia. Se utiliza la encuesta como técnica de recolección de datos y el cuestionario de tipo Likert como instrumento para medir las variables Gestión por Procesos y Productividad. Se emplea el método hipotético deductivo y se desarrolla un análisis descriptivo y estadístico de los datos utilizando los programas Excel y SPSS V.23.

#### **I.4.3. Justificación Práctica.**

La presente investigación pretende contribuir al mejoramiento de la gestión en una universidad pública. Los resultados pueden ser de utilidad para promover la aplicación de la gestión por procesos en el ámbito universitario con el fin de mejorar la productividad en términos de enseñanza, investigación y proyección social. En consecuencia, esta investigación tiene el potencial de generar impactos positivos en el desempeño de la universidad y en la calidad de la educación, lo cual, a su vez, impactaría positivamente en el desarrollo de su zona de influencia.

### **I.5. Alcance de la investigación**

La presente investigación se desarrolla en la Universidad Nacional de Ucayali de la Ciudad de Pucallpa, en el departamento de Ucayali, sobre una población de 55 profesionales que conforman el equipo directivo, con el propósito de conocer la relación existente entre la gestión por procesos y la productividad en el año 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

### II.1. Antecedentes

#### II.1.1. Antecedentes internacionales

Arjona, López, & Maldonado (2022) en su investigación *Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México* aseguran que en el mercado globalizado de la educación superior exige nuevos marcos regulatorios para las instituciones. Estos a su vez hacen necesario la existencia de sistemas de gestión para el seguimiento y control de objetivos y metas. La calidad de la educación es un aspecto crítico, y se evalúa a través de acreditaciones y certificaciones por entidades externas, utilizando normas como ISO 9001 e ISO 21001. El objetivo de esta investigación es determinar la incidencia de la gestión por procesos y de la planeación estratégica en la calidad educativa en 48 Instituciones Públicas de Educación Superior (IES) de México, que pertenecen a una asociación nacional y cuentan con un sistema de gestión de calidad certificado con la norma ISO 9001:2015. Se utilizó un enfoque de ecuaciones estructurales ajustadas por mínimos cuadrados parciales para analizar los datos obtenidos. Los resultados indican que la gestión por procesos tiene un impacto positivo en la calidad educativa, mientras que la planeación estratégica no tiene impacto en la variable dependiente. Por lo tanto, la gestión por procesos es un factor clave en la mejora de la calidad educativa en las IES públicas de México.

Cabrales (2018) en su investigación *Las Políticas de Calidad y el Modelo de Gestión por Procesos en la Universidad Colombiana*, tuvo como objetivo evidenciar las estrategias administrativas que las universidades colombianas adoptaron para hacer frente a la competitividad derivada de los cambios generados por el neoliberalismo. La investigación se hizo utilizando las metodologías de análisis organizacional e histórico-social, dado que los cambios suscitados en las universidades colombianas se dieron en ambos contextos. La investigación concluye que la implementación de la gestión por procesos en la administración de las universidades colombianas trajo consigo una alta inversión en la mejora en la infraestructura como una manera de fidelizar a sus clientes. Sus estructuras organizacionales se hicieron más dinámicas para adaptarse a los cambios que trae la competitividad. Esto permitió mejorar su gestión, así como también medir, supervisar y evaluar de manera permanente sus procesos para lograr la mejora continua con el ciclo PHVA. De este modo las universidades colombianas lograron aproximarse a los modelos de excelencia de las universidades europeas y norteamericanas. Un total de 21 universidades colombianas lograron figurar en las listas de mejores universidades del mundo en cuanto a investigación en el Scimago Institutions Rankings del 2017. Asimismo,

se indica que se mejoró el desempeño académico de sus estudiantes, las certificaciones internacionales de programas y la doble titulación. Es decir, que la aplicación del modelo de la gestión por procesos impacto de manera significativa en la mejora de la calidad de algunas universidades colombianas.

Gallardo y Miranda (2018) en su investigación *La Cultura de Gestión por Procesos en la Universidad Ecuatoriana. Estudio de Caso: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil* el objetivo de su investigación es analizar la incidencia de la gestión por procesos en la cultura de la administración de los procesos académicos de grado. La metodología utilizada es de tipo cualitativo con un enfoque de observación participante, la encuesta y la entrevista durante un año. La unidad de estudio fue el personal vinculado con la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, es decir personal académico-administrativo, docentes, estudiantes y proveedores de la institución. El resultado de la investigación determina que la estructura organizativa jerárquica de la universidad incide directamente en la productividad y eficiencia de las personas involucradas en sus interacciones. Y que es por tal razón que se hace necesario un cambio de cultura, la cual debe orientarse hacia una organización en base a la gestión por procesos que busque mejorar la eficiencia de las personas, la productividad, la competitividad y rentabilidad de la institución.

Moore (2018) en su investigación *Improving Higher Education Productivity and Its Measurement: Linking Productivity and Student Success in Australia* tuvo como objetivo explorar la relación entre la productividad universitaria y el éxito estudiantil en Australia. Para ello se realizaron entrevistas a un total de 15 personas que son parte interesada claves y expertos en el tema de la productividad de la educación superior. Esta investigación utilizó métodos cualitativos para identificar casos en la que los participantes analizaron la productividad en relación con los factores de éxito de los estudiantes. El resultado indica cuatro ítems comunes que vinculan la productividad institucional con el éxito de los estudiantes: "Experiencia y Compromiso de los Estudiantes", "Deserción, Retención y Progresión", "Subsidios Cruzados" y "Labor de Enseñanza-Investigación".

Núñez (2018) en su tesis de maestría *Variación Incremental de Inversión en I+D en la Universidad Nacional de Asunción en Relación con la Productividad Científica en el Periodo 2014-2015* tuvo como objetivo determinar la relación entre la inversión en I+D y la producción científica en las unidades académicas de la Universidad Nacional de Asunción en el periodo 2014-2015. La investigación fue de tipo observacional, analítico, y de corte transversal con variables cuantitativas. Los datos fueron tomados del Consejo Nacional de Ciencia y tecnología (CONACyT). El resultado obtenido a través del análisis de regresión le permitió concluir que aquellas facultades que tuvieron un incremento de inversión en

investigación y desarrollo lograron un aumento en la productividad de investigaciones científicas.

## II.1.2. Antecedentes nacionales

Huapaya (2019) en su investigación *Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú* tuvo como objetivo analizar la gestión por procesos como ruta hacia la calidad educativa en el Perú. Su investigación es de tipo analítico y diseño bibliográfico. Esta investigación concluye que la gestión por procesos en las instituciones educativas del Perú se pueden considerar como incipientes en su implementación y que implica un cambio de paradigma con respecto al modelo prevalente. Para lograr su implementación se requiere realizar capacitaciones a las comunidades educativas con el objetivo de sensibilizarlos positivamente en favor del modelo de gestión por procesos. Si los miembros de la comunidad educativa no participan activamente en la implementación de la gestión por procesos no se podría conseguir su implementación con calidad. El liderazgo autoritario-punitivo queda desfasado por un liderazgo transformacional que, en lugar de castigar al trabajador que comete un error, evalúa las causas con el fin de corregir en el origen y adicionalmente tomarlo como un aprendizaje organizacional conducente a la mejora continua de la institución.

Jiménez (2020) en su tesis de maestría *Gestión por procesos y la calidad de los servicios en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco, 2019* tuvo como objetivo determinar si la gestión por procesos influía de manera directa y significativa en la calidad de los servicios de la Universidad Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Pasco en el año 2019. Su investigación es básica de nivel descriptivo explicativo con diseño no experimental. Tuvo una muestra de 275 personas que representaban a una población conformada por personal docente, no docente y estudiantes. Los docentes y no docentes respondieron el cuestionario referido a la gestión por procesos y los estudiantes el cuestionario referido a la calidad de los servicios. La prueba de hipótesis se desarrollo con la prueba estadística de regresión lineal. Se concluyó que existe una fuerte relación lineal entre la gestión por procesos y la calidad de los servicios.

Rodríguez (2021) en su tesis *Gestión por procesos y la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna, 2018* tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión por procesos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en el año 2018. Su investigación fue con un enfoque cuantitativo de tipo correlacional con diseño no experimental y transversal. Su muestra constó de 120 docentes y sus instrumentos de investigación fueron cuestionarios. Sus resultados

indican que el nivel de la variable gestión por procesos alcanza un valor de 53.3% y la variable objetivos estratégicos institucionales alcanza el valor de 54.6%. El coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0,835 indicando una correlación positiva y alta, mientras que el p-valor es de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05. Su conclusión es por tanto que la gestión por procesos tiene una relación significativa con la eficacia del cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en el año 2018.

Heredia (2021) en su tesis de doctorado *Influencia de Gestión del Conocimiento en la Productividad Laboral de los Colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, Periodo 2020* tuvo como objetivo establecer la influencia de la gestión del conocimiento sobre la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2020. El tipo de investigación fue básica con diseño explicativo y aplicativo. La investigadora trabajó con una muestra de 197 colaboradores. Asimismo, utilizó una encuesta para lo cual aplicó un cuestionario para cada variable de estudio. El análisis estadístico de la tesis tuvo como resultado un valor de 0.658 para el coeficiente Rho de Spearman y un p-valor de 0.001. La investigadora concluye que la gestión del conocimiento influye en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2020.

Bernal (2021) en su tesis de doctorado *Gestión Administrativa y Productividad en la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el año 2019* tuvo como objetivo determinar si existe correlación entre la variable gestión administrativa y la variable productividad en la Facultad de Ingeniería Civil. Su investigación es de tipo aplicada con diseño no experimental y transversal donde se encuestó y analizó los datos de alumnos, docentes y personal administrativo de la Facultad de Ingeniería Civil que sumaban en total 212 personas. Se utilizó el estadígrafo rho de Spearman para la contrastación de su hipótesis mediante la cual se analizó la correlación de sus variables y se llegó a la conclusión que en el contexto estudiado existe correlación entre las variables Gestión administrativa y Productividad en la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el año 2019.

## **II.2. Bases teóricas**

### **II.2.1. Gestión por procesos**

La gestión por procesos es un tipo de gestión que puede ser utilizada por los gerentes de una empresa para incrementar la productividad y cumplir con su misión mediante la identificación, modelamiento, diseño, formalización, control y

mejora de sus procesos. El principal objetivo de la aplicación de la gestión por procesos en una empresa es incrementar la productividad de las organizaciones. (Bravo, 2014, pp. 123-124).

### **El mapa de procesos**

El mapa de procesos es un gráfico general en la que se muestra como se interrelacionan los procesos de una organización y permite visualizar el trabajo desarrollado por las unidades de trabajo. El mapa de procesos además facilita entender rápidamente las actividades, tareas y pasos que suelen pasar desapercibidos pero que afectan a los resultados. El mapa de procesos sirve también para identificar de manera específica a las personas que participan en el proceso, saber que actividades desarrollan, conocer a sus clientes y cuál es el valor añadido que debe generar. La utilidad de los mapas de procesos se da porque permite conocer cómo se desarrollan los trabajos y analizarlos paso a paso con el fin de mejorar la calidad y reducir su ciclo de tiempo a través de indicadores como medidas de resultados esperados.

El mapa de procesos muestra un concepto sistémico de los procesos que es vital porque la interrelación de los procesos genera un resultado determinado, por tanto aunque los procesos clave que impactan sobre el cliente deben ser eficaces, estos no pueden serlo si los procesos de soporte no lo son, y estas a su vez tampoco lo serán si la estrategia y objetivos no son bien definidos por los procesos estratégicos. Lo cual implica deducir que todos los procesos son importantes por tanto es vital gestionar el sistema completo. (Carvajal, et.al, 2017, pp. 29-33).

### **Tipos de procesos**

- **Procesos Estratégicos**

Los procesos estratégicos son aquellos procesos que dan dirección a la organización porque generan metas, estrategias y objetivos, los cuales fluyen verticalmente hacia los niveles tácticos y operativos.

- **Procesos Clave**

Los procesos clave son aquellos que generan impacto en los clientes por ser los que se encargan de entregarles el producto. En el caso de los procesos clave, el flujo se da de manera horizontal y su interrelación es fundamental para el logro de la eficiencia y eficacia.

- **Procesos de Soporte**

Los procesos como el de recursos humanos o como el de mantenimiento, son procesos de apoyo y tienen como función proveer los recursos que los procesos clave y los procesos estratégicos requieren para su desempeño. (Carvajal, et.al, 2017, p. 32).

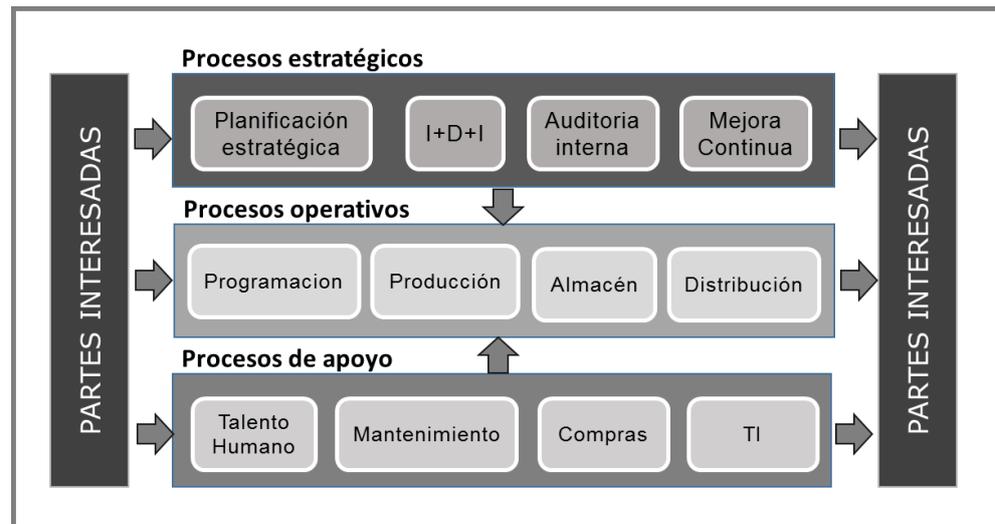


Figura 6. Mapa de procesos  
Fuente: Elaboración propia

### Proceso

El proceso es el conjunto de todas las actividades interrelacionadas que utilizan recursos tales como personal, materiales, maquinaria, e información con el fin de producir un bien o servicio con capacidad de satisfacer a los clientes ya sea interno o externo. (Carvajal, et.al, 2017, p. 24).

### Jerarquía de procesos

- Macro proceso

El macro proceso es una estructura que contiene procesos interrelacionados y estos procesos a su vez pueden contener subprocesos interrelacionados, es decir el macro proceso es un proceso recursivo.

- Proceso operativo

El proceso operativo se considera un proceso de bajo nivel que no tiene capacidad de ser recursivo y por lo tanto no puede contener procesos y más bien contiene actividades que tienen una secuencia ordenada.

- Actividad

Una actividad contiene un conjunto de tareas que comúnmente lo desarrollan un solo departamento o unidad administrativa para lograr un resultado.

- Tareas

Las tareas son las unidades mínimas contenidas en una actividad. El desagregar los procesos en actividades y estas a su vez en tareas, permite asignarlas de manera inequívoca e indiscutible a personas específicas. Con esto, se evita el solapamiento o la dilución de las responsabilidades. (Junta de Castilla y León, 2004, p. 19).

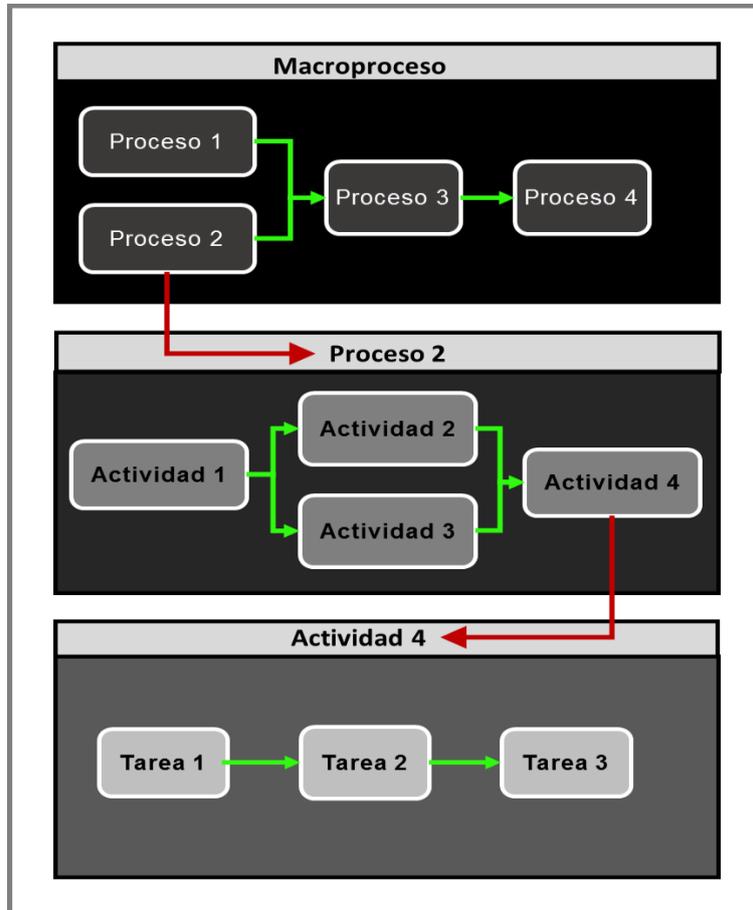


Figura 7. Jerarquía de procesos  
Fuente: Elaboración propia

### Parámetros que definen un proceso

- Agentes del proceso

- o Clientes

Los clientes son los que reciben el producto del proceso. Existen los clientes internos que pertenecen a la organización y los clientes externos. Los clientes en general son el foco del proceso y por tanto el objetivo del proceso es satisfacer sus requerimientos a través del producto resultante del proceso.

- o Proveedores

Tal como en el caso de los clientes, los proveedores del proceso pueden ser internos y externos. Los proveedores son aquellas empresas o personas que aportan con las entradas del proceso, llámese materia prima, insumos, etc.

o Responsable o propietario del proceso

El responsable del proceso es la persona encargada de conseguir la eficacia y eficiencia del proceso controlando su funcionamiento y siguiendo los indicadores en el sistema de control. Además es responsable de mejorar de manera continua el proceso.

o Otros agentes implicados

Son todos aquellos agentes sin considerar a los clientes, proveedores y propietarios del proceso que tienen interés de diversa índole con respecto a las actividades y los resultados del proceso debido a que se son impactados ya sea positiva o negativamente por estos.

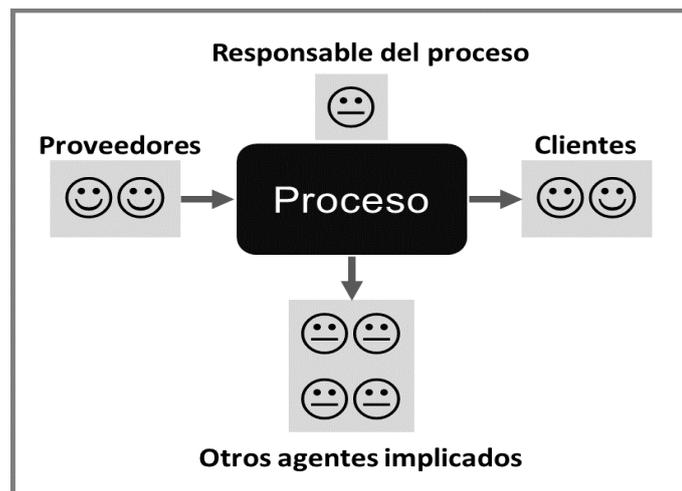


Figura 8. Agentes del proceso  
Fuente: Elaboración propia

**Elementos del Proceso**

• Entradas

Las entradas son elementos entregados por el proveedor del proceso que cumplen con los requisitos previamente definidos. Las entradas pueden ser materia prima, insumos o información que proviene de un proveedor externo o interno.

• Recursos

Son aquellos medios adecuados que no son transformados y que son necesarios para que las actividades del proceso se puedan llevar a cabo de manera óptima.

Es decir se trata de personal competente para realizar las tareas, maquinaria, equipos, instalaciones y software por donde se procesa un producto o servicio que será entregado al siguiente proceso o al cliente externo.

- Salidas

Las salidas son los productos o servicios que el proceso genera y que entrega al cliente ya sea interno o externo. El valor de las salidas del proceso se da por el cumplimiento de los requisitos o atributos que tienen la capacidad de satisfacer al cliente.

- Sistema de Control

El sistema de control está compuesto por todos los indicadores y medidas del desempeño de los procesos. Estos indicadores deben estar diseñados en base a la necesidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

- Alcance del proceso

El alcance o los límites del proceso indican con precisión donde comienza y termina el mismo. En general un proceso debe iniciar con la identificación las necesidades del cliente y terminar con la satisfacción total de mismo cliente. (Junta de Castilla y León, 2004, p. 16).

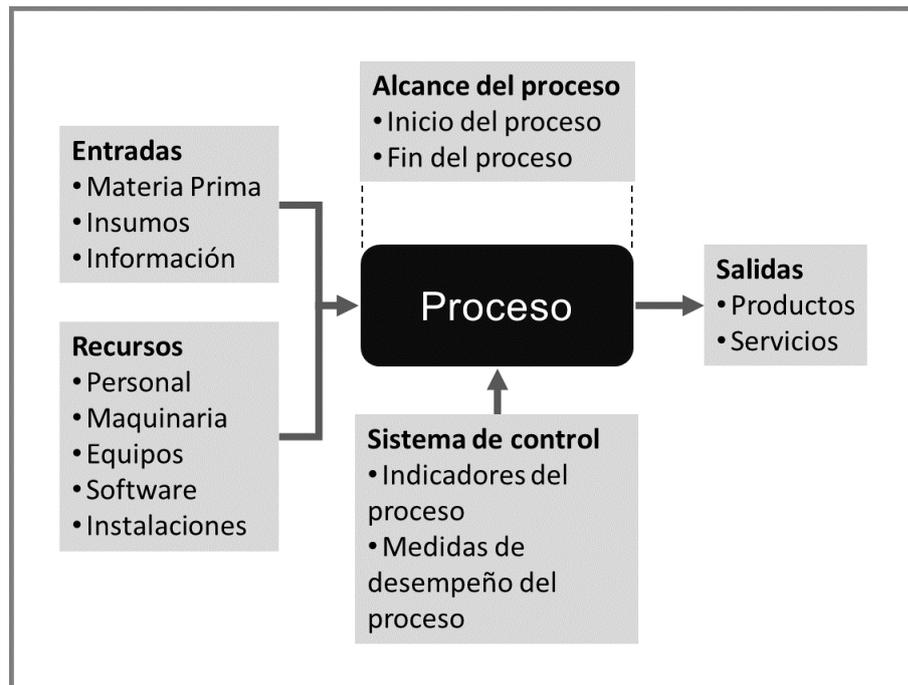


Figura 9. Elementos del proceso  
Fuente: Elaboración propia

### Documentos de caracterización de proceso

- Ficha de proceso

La ficha de proceso es un documento que registra los elementos del proceso indicando el alcance, los agentes del proceso, y sus actividades. La ficha de proceso documenta clara y ordenadamente todo el proceso.

o El encabezado de la ficha de proceso

- Título

La ficha de proceso debe contener un título, el cual debe ser de fácil comprensión y que permita identificar claramente el proceso.

- Código

Es necesario la codificación uniforme de las fichas de todos los procesos para permitir una fácil ubicación.

- Versión

La versión permite mantener actualizado y conocer cuantas veces ha sido modificada la ficha de proceso.

- **Paginación**

La paginación sirve para numerar las páginas del documento según corresponda.
- **Fecha de la última revisión**

La fecha de la última revisión indica cuando fue su última revisión.
- **Dueño del proceso**

El dueño del proceso es el responsable del desempeño y mejora del proceso.
- o **El detalle de la ficha de proceso**
  - **Objeto del proceso**

Indica breve y concisamente el objetivo del proceso y la utilidad para grupos de interés afectados.
  - **Alcance o límites del proceso**

El alcance permite delimitar el principio y final dentro de lo cual se desarrollan las actividades del proceso, indicar los productos o servicios, y los responsables a los que concierne.
  - **Normativa aplicable**

En esta parte se indica el resumen de normas legales relacionadas con el proceso.
  - **Descripción**

En esta sección se expone detalladamente la secuencia de actividades del proceso indicando también donde inicia y concluye este.
  - **Flujograma**

El flujograma permite representar visualmente el proceso a través de símbolos todas las secuencias de sus actividades. Permite conocer a los agentes relacionados, su creación de valor, sus interrelaciones y sus resultados.
  - **Inventario de documentos y formatos**

Este inventario describe toda la documentación y formularios que el proceso exige o produce entre el inicio, durante el desarrollo, o al final de este.
  - **Sistema de control**

El sistema de control consta de un grupo de indicadores utilizados para medir el rendimiento del proceso. (Junta de Castilla y León, 2004, pp. 65-66).

Ficha de proceso			
Título		Código	Paginación
Responsable		Versión	Fecha de última revisión
Objeto			
Alcance			
Normativa			
Flujograma			Descripción
Ventas	Producción	Distribución	
Inicio ↓ [ ] ↓ [ ]	[ ] ↓ [ ] ↓ [ ] ↓ [ ]	[ ] ↓ [ ] ↓ [ ] ↓ Fin	
Inventario de documentos y formatos			
Sistema de control			

Figura 10. Ficha de proceso  
Fuente: Elaboración propia

- Ficha de indicador

Todos los indicadores que se hayan establecido deben estar documentados en un diccionario de indicadores. La información que se debe incluir sobre cada indicador es la que se detalla a continuación:

o Datos identificativos

Los datos identificativos son todos los datos que identifica al indicador.

o Nombre o título del indicador

El nombre del indicador debe indicar cual es el objeto de la medición de manera clara y precisa.

o Código

El código del indicador sirve para clasificarlo y localizarlo de manera rápida y debe estar relacionada con el proceso al que pertenece.

o Definición

En esta sección se explica de manera clara y exacta el significado del indicador precisando, de ser necesario, claramente la fórmula y sus unidades de medida utilizadas para el cálculo.

o Valor objetivo del indicador

Este elemento debe definir cual es el rango de valoración aceptable y cuales son los puntos de alarma o de ruptura, es decir cuales son los valores fuera de dicho rango ya sea por debajo del mínimo o por encima del máximo establecido.

o Datos de la medición

Estos datos muestran el valor obtenido en la medición y la información de fecha, hora, y la persona que la realiza.

o Evolución histórica del indicador

Se debe mostrar los valores del indicador a través del tiempo para conocer su evolución e incluir una representación gráfica.

o Periodicidad o frecuencia

Indicar la frecuencia con la que debe medirse el indicador.

o Destinatarios de la información obtenida

Aquí se muestra el los nombres de las personas destinatarias del indicador, las áreas a las que pertenecen y la periodicidad con que se entrega la información.

o Observaciones o sugerencias

Aquí se indica las sugerencias sobre aspectos especiales a destacar. (Junta de Castilla y León, 2004, p. 89)

Ficha de Indicador																																						
Título		Código																																				
<b>Definición:</b> Forma de cálculo y unidades de medida																																						
<b>Valor objetivo</b>																																						
Datos de la medición																																						
valor obtenido		Responsable:																																				
Fecha		Area:																																				
Evolución histórica																																						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fecha</th> <th>Ventas %</th> <th>LS %</th> <th>Meta %</th> <th>LI%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ene-19</td> <td>97</td> <td>100</td> <td>95</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Feb-19</td> <td>95</td> <td>100</td> <td>95</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Mar-19</td> <td>98</td> <td>100</td> <td>95</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Abr-19</td> <td>99</td> <td>100</td> <td>95</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>May-19</td> <td>91</td> <td>100</td> <td>95</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Jun-19</td> <td>98</td> <td>100</td> <td>95</td> <td>90</td> </tr> </tbody> </table>		Fecha	Ventas %	LS %	Meta %	LI%	Ene-19	97	100	95	90	Feb-19	95	100	95	90	Mar-19	98	100	95	90	Abr-19	99	100	95	90	May-19	91	100	95	90	Jun-19	98	100	95	90
Fecha	Ventas %	LS %	Meta %	LI%																																		
Ene-19	97	100	95	90																																		
Feb-19	95	100	95	90																																		
Mar-19	98	100	95	90																																		
Abr-19	99	100	95	90																																		
May-19	91	100	95	90																																		
Jun-19	98	100	95	90																																		
Destinatarios		Frecuencia de medición																																				
Observaciones																																						

Figura 11. Ficha de indicador  
Fuente: Elaboración propia

## Mejora de procesos

El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es una metodología que permite la mejora continua de los procesos de la organización y resulta particularmente muy útil para la gestión de los procesos.

- Etapa Planificar

1. Definir los objetivos

Delinear los objetivos y metas de manera clara y concisa con fechas concretas que faciliten el seguimiento de los resultados y mantener un buen control.

2. Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo

Una vez completada la definición de objetivos, corresponde indicar con que medios se van a alcanzar dichos objetivos. Los medios vienen a ser las reglas técnicas y operativas de funcionamiento referidas a las causas principales que inciden en los procesos. Las reglas deben ser coherentes y permitir delegación de autoridad y de responsabilidad. Los posibles problemas deben seleccionarse por prioridad, luego definir objetivos, analizar la realidad actual, identificar las causas comunes y especiales, y finalmente definir un plan de acción de mejora aplicando todas las herramientas la calidad.

- Etapa Hacer

3. Llevar a cabo la educación y la formación

Antes de poner en marcha el plan trazado, se debe asegurar que las reglas establecidas sean comprendidas y que se sepan aplicar, por ello es necesario la capacitación a todas las personas implicadas, es decir una capacitación en grupo, una a los superiores, otra a los subordinados en el lugar de trabajo y por ultimo una individual donde se delegación autoridad.

4. Hacer el trabajo

En esta etapa se pone en marcha lo planeado en la etapa de planeación de acuerdo a las reglas establecidas.

- Etapa Verificar

5. Comprobar los resultados

Es esta etapa se procede a comprobar si se está ejecutando el plan de acuerdo a lo establecido en la primera etapa para evaluar si las cosas han ocurrido correctamente. La comprobación se hace observando en el lugar de trabajo para garantizar que todo funcione de acuerdo a las instrucciones y normas, y asegurando que los indicadores clave del proceso estén bajo control, y verificando los resultados de la implementación. Lo importante es controlar los procesos de la empresa a través de la observación de los

resultados y descubriendo las anomalías en el trabajo para eliminar sus causas. En esta etapa se pueden controlar factores como costes unitarios, volumen de producción, etc., utilizando gráficos de control y estratificación de los datos recogidos.

- Etapa Actuar

6. Aplicar una acción

En la etapa acción, se presentan dos posibilidades:

a. Objetivo alcanzado

En este caso se confirma que el plan ejecutado ha sido exitoso, pero se debe tener una postura prudente respecto al éxito de la mejora, y la decisión es estandarizar los procedimientos y establecer condiciones que permitan mantener la mejora obtenida. Se debe además ampliar la formación a los responsables de ser necesario y asegurarse de su correcta aplicación.

b. Objetivo no alcanzado

Si no se logró alcanzar el objetivo, se debe centrar la atención en los errores de los procesos y por supuesto en las causas que las generaron para proceder a su corrección e iniciar nuevamente un nuevo ciclo PHVA. (Camisión, Cruz, & Gonzáles, 2006, pp. 877-879)

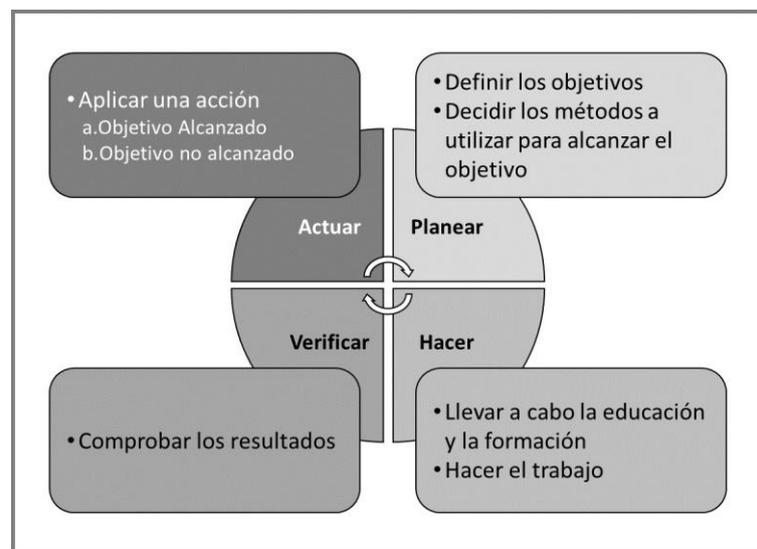


Figura 12. Mejora de procesos con el ciclo PHVA  
Fuente: Elaboración propia

## II.2.2. Productividad

La productividad se representa como la relación entre entrada, es decir insumos, y salida, es decir productos. También puede ser la relación entre beneficios y costos. La productividad del proceso sirve para medir la “salud” de las organizaciones. (D'Alessio, 2004, p. 8).

Lograr una mayor productividad es obtener mejores resultados tomando en cuenta los recursos utilizados para generarlos, es decir la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos utilizados. En cuanto a los resultados, estos pueden medirse en unidades producidas, en unidades vendidas, en utilidades. Por el lado de los recursos empleados, estos se pueden medir por el número de trabajadores, el tiempo total utilizado, las horas-hombre, las horas-máquina, entre otros. Por tanto en términos generales la productividad es el resultado de valorar adecuadamente los recursos utilizados para generar ciertos resultados.

Es común entender la productividad a través de dos dimensiones: eficacia y eficiencia. Siendo la eficacia la capacidad de lograr el efecto deseado y la eficiencia es el grado de utilización de los recursos en la producción. La eficacia se centra en utilizar recursos para lograr resultados y la eficiencia se preocupa de generar el mínimo de desperdicios en el logro de los resultados. (Gutiérrez, 2014, p. 20).

### **Eficacia**

- **Concepto**

La eficacia se entiende como el grado de cumplimiento de las actividades planeadas. Lo deseable es mejorar la eficacia a través de la reducción de productos o resultados defectuosos a través de la eliminación de fallas durante la ejecución de los procesos. Para ello se requiere reducir o eliminar las desviaciones en las características de los materiales, los diseños y de los equipos; adicionalmente se debe elevar las habilidades del personal generando programas de capacitación que permita al personal desempeñarse mejor. (Gutiérrez & De la Vara, 2009, p. 8)

- **Indicadores de eficacia**

Estos indicadores permiten medir la eficacia de un producto o resultado, es decir que, pensando desde la perspectiva del cliente, eficacia es lograr el resultado deseado en el momento esperado, en el lugar correcto y al precio adecuado. Algunos de los indicadores de eficacia pueden ser los siguientes:

- Porcentaje de productos despachados en el momento correcto.

- Porcentaje de productos con las especificaciones correctas.
- Duración promedio de los productos o servicios
- Porcentaje de clientes satisfechos
- Porcentaje de confiabilidad
- Tiempo de respuesta
- Número de interrupciones
- Numero de re-inspecciones

### **Eficiencia**

- **Concepto**

La eficiencia se explica por la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. La mejora de la eficiencia se da reduciendo los desperdicios de los recursos, como las horas-hombre muertas, paradas de maquinas, desperdicio de materiales e insumos entre otros. (Gutiérrez & De la Vara, 2009, p. 7).

- **Indicadores de eficiencia**

Los indicadores de eficiencia son aquellos que persiguen la eficiencia interna de los recursos utilizados en un proceso para obtener un resultado. Se refieren a la cantidad de errores cometidos, los defectos, los desperdicios, etc., que ocurren en la parte interna del proceso. Algunos de los indicadores de eficiencia pueden ser los siguientes:

- Número de trabajadores por unidad de tiempo
- Horas extras al mes
- Cantidad de materia prima usada por producto
- Vida útil de máquinas
- Costo por producto
- Costo por servicio
- Porcentaje de productos defectuosos

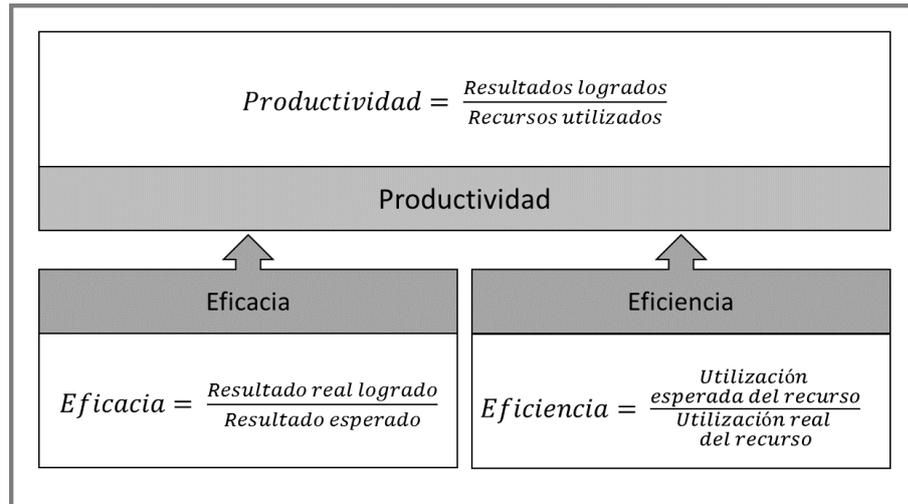


Figura 13. Productividad, eficacia y eficiencia  
Fuente: Elaboración propia

## II.3. Marco conceptual (terminología)

### II.3.1. Gestión por procesos

La gestión por procesos según la Junta de Castilla y León (2004) se entiende de la siguiente manera:

La gestión por procesos es, por tanto, "un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente", frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas. Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.). (p. 40).

Mientras que el Centro de Encuentro BMP (2011) indica que el:

BPM, que va más allá del aspecto tecnológico, es un sistema de gestión enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades empresariales mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos, partiendo del despliegue de la estrategia de la organización, asegurando la misión empresarial y alineada a la visión de la empresa. (p. 6).

De un modo similar Carvajal, Valls, Lemoine y Alcibar (2017) mencionan que:

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. (p. 43)

### II.3.2. Productividad

Con respecto a la productividad Gutiérrez (2014) indica que:

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. (p. 20).

Asimismo Prokopenko (1989) nos dice que:

Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios. (p. 3).

Y, a su vez, Gutiérrez y De la Vara (2009) indican lo siguiente:

En general, la productividad se entiende como la relación entre lo producido y los medios empleados; por lo tanto, se mide mediante el cociente: resultados logrados entre recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, piezas vendidas, clientes atendidos o en utilidades. Mientras que los recursos empleados se cuantifican por medio del número de trabajadores, tiempo total empleado, horas-máquina, etc. De manera que mejorar la productividad es optimizar el uso de los recursos y maximizar los resultados. De aquí que la productividad suela dividirse en dos componentes: eficiencia y eficacia. (p. 7).

### II.3.3. Glosario

**Actividad:** Conjunto de tareas que se realizan dentro de un proceso.

**Servicio:** Resultado de un proceso entregado a un cliente.

**Caracterización de procesos:** Detalle de todas las características técnicas que tiene un proceso plasmado en una ficha de proceso con la finalidad de volverlo claro y comprensible.

**Ciclo PHVA:** Metodología para desarrollar el mantenimiento la mejora de los procesos a través de un ciclo repetido y permanente de planificar, hacer, verificar y actuar.

**Desempeño:** Resultados obtenidos a la salida de los procesos que pueden ser evaluados en función de las metas establecidas y que pueden ser expresados financieramente o no.

**Cliente Externo:** Destinatario, persona o entidad, de bienes y servicios y que es externa a un proceso.

**Cliente Interno:** Destinatario, persona o entidad, de bienes y servicios y que se encuentra al interior de un proceso. **Dueño de Proceso:** Persona responsable del manejo de un proceso y que garantiza que el resultado del proceso sea entregado cumpliendo las especificaciones que satisfacen al destinatario.

**Eficacia:** Consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano. Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Grado de utilización de los recursos para lograr un resultado.

**Flujograma:** Representación gráfica de las secuencias de un proceso para descubrir oportunidades de mejora.

**Gestión por procesos:** Modelo de gestión que contiene procesos lógicamente interrelacionados que a su vez contienen actividades lógicamente secuenciadas para formar una cadena de valor que es capaz de convertir eficientemente entradas en salidas eficaces con capacidad de satisfacer e impactar positivamente a los clientes.

**Indicador:** Medida de un resultado, bien o servicio, del proceso que permite comparar a un estándar establecido periódicamente para verificar el cumplimiento de objetivos planificados.

**Mejora Continua:** Proceso cíclico con un fuerte contenido cultural orientado a aumentar la capacidad de cumplir requisitos que incrementen la satisfacción de los clientes y demás partes interesadas.

**Metas:** Objetivo futuro que se propone alcanzar que sirve de guía para la acción y que pueden ser de corto o largo plazo.

**Paso:** Un paso es una parte elemental y coherente de una tarea.

**Partes Interesadas:** Grupos de interés afectados por las operaciones de una entidad, entre los cuales tenemos a los clientes, los accionistas, los trabajadores, los proveedores, el entorno social, etc.

**Plan de Acción:** Acciones con alto nivel de detalle para alcanzar objetivos de corto o largo plazo que comprometen recursos y contienen fechas límite para su cumplimiento.

**Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que interactúan para transformar entradas en resultados para clientes internos o externos. Un proceso involucra personas, máquinas, equipos, materiales, métodos, etc.

**Producto:** Bien o servicio creado por el proceso.

**Productividad:** Relación entre producto obtenido y el insumo utilizado.

**Proveedor:** Entidad que provee un bien o servicio que sirve de entrada a un proceso

**Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Satisfacción del cliente:** Grado en que se cumple con los requisitos del cliente interno o externo.

**Tarea:** Descripción detallada de pasos secuenciados para el desarrollo de una actividad.

### **III. HIPÓTESIS**

#### **III.1. Declaración de hipótesis**

##### **III.1.1.Hipótesis general**

La gestión por procesos se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

##### **III.1.2.Hipótesis específicas**

HE1: La dimensión planificar se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

HE2: La dimensión hacer se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

HE3: La dimensión verificar se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

HE4: La dimensión actuar se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

### III.2. Operacionalización de variables

Tabla 10.  
Operacionalización de la variable Gestión por Procesos

Variable independiente	Tipo de Variable	Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Índice	Valor
Gestión por procesos	Cualitativa	<p><b>Definición conceptual</b> La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la organización a identificar, modelar, diseñar, formalizar, controlar y mejorar sus procesos para facilitar el cumplimiento de su misión y aumentar la productividad. (Bravo, 2014, pp. 123-124)</p> <p><b>Definición operacional</b> La gestión por procesos es la disciplina que gestiona todos los procesos interrelacionados de la organización para cumplir con su misión través de la planificación, la ejecución, el control y la mejora de los procesos (PHVA).</p>	Planificar	Programar la ejecución y mejora de los procesos, asignando recursos y definiendo controles para la consecución de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Misión y visión</li> <li>•Planes estratégicos</li> <li>•Planes operativos</li> <li>•Mapa de procesos</li> <li>•Inventario de procesos e indicadores</li> <li>•Programa de mejora de procesos</li> <li>•Método de control definido</li> </ul>	Ordinal	Puntaje	Nivel de cumplimiento	1: nivel muy bajo 2: nivel bajo 3: nivel medio 4: nivel alto 5 nivel muy alto
			Hacer	Ejecutar los procesos y su mejora según el programa definido en la etapa de planeación utilizando los recursos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Infraestructura adecuada</li> <li>•Maquinaria y equipo operativo</li> <li>•Personal competente</li> <li>•Métodos estandarizados</li> <li>•Financiamiento para las operaciones</li> <li>•Proveedores confiables</li> </ul>				
			Verificar	Realizar, según los controles definidos en la etapa de planeación, el seguimiento al desempeño de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Control de productividad</li> <li>•Control de desempeño de personal</li> <li>•Monitoreo de satisfacción</li> <li>•Control de desempeño financiero</li> </ul>				
			Actuar	Evaluar los resultados del desempeño de los procesos y decidir su estandarización o inicio de un ciclo de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evaluación de productividad</li> <li>•Evaluación de desempeño de personal</li> <li>•Evaluación del desempeño de la maquinaria y equipo</li> <li>•Evaluación del desempeño de procesos</li> <li>•Evaluación del nivel de satisfacción de clientes</li> <li>•Evaluación del desempeño financiero</li> <li>•Inicio a nuevo ciclo de mejoras</li> <li>•Estandarización de mejoras exitosas</li> </ul>				

Tabla 11.  
 Operacionalización de la variable Nivel de Productividad

Variable dependiente	Tipo de Variable	Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Índice	Valor
Nivel de Productividad	Cualitativa	<b>Definición Conceptual</b> Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios. (Prokopenko, 1989, p. 3)	Eficacia	Grado en el cual los objetivos establecidos se alcanzan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cumplimiento de objetivos</li> <li>• Nivel de cumplimiento de especificaciones del servicio entregado</li> <li>• Nivel de cumplimiento de procedimientos</li> <li>• Nivel de Cumplimiento con la satisfacción del cliente interno y/o externo</li> <li>• Nivel de cumplimiento del control de especificaciones entregadas por el proveedor interno y/o externo.</li> <li>• Nivel de cumplimiento con proyectos de mejora</li> </ul>	Ordinal	Puntaje	Nivel de cumplimiento	1: nivel muy bajo 2: nivel bajo 3: nivel medio 4: nivel alto 5 nivel muy alto
		<b>Definición Operacional</b> La productividad en una empresa es el resultado de la relación que se da entre la producción lograda (eficacia) y los recursos empleados (eficiencia).	Eficiencia	Grado de uso de los recursos en relación con un nivel de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de utilización del tiempo asignado</li> <li>• Nivel de utilización de equipos asignados</li> <li>• Nivel de utilización de infraestructura asignada</li> <li>• Nivel adecuado de inventario</li> <li>• Nivel de utilización de insumos asignados</li> <li>• Nivel de utilización de servicios asignados</li> </ul>				

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1. Tipo de investigación

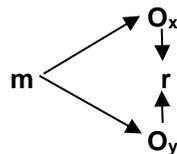
El tipo de investigación desarrollada es básica por el hecho de que desarrolla el conocimiento de una realidad concreta y de acuerdo a la fuente de investigación la investigación es de campo.

### IV.2. Nivel de investigación

La investigación se centra en el nivel correlacional por que busca analizar la relación entre las variables Nivel de Gestión por Procesos y Nivel de Productividad.

### IV.3. Diseño de investigación

La presente investigación es con diseño no experimental transversal debido a que no se pretende manipular o alterar las variables de estudio y solo se observa las variables Gestión por Proceso y Nivel de Productividad en un momento determinado en su propio contexto. El diseño de esta investigación se representa a través del siguiente diagrama.



Donde:

**m:** Muestra

**O<sub>x</sub>:** Gestión por procesos

**O<sub>y</sub>:** Eficiencia

**r:** Correlación

### IV.4. Método de investigación

La investigación se desarrolló aplicando el método hipotético deductivo porque se inicia teorías existentes que proponen principios generales y se pretende demostrar su validez en un entorno específico. En este caso la teoría general indica que el nivel de la Gestión por Procesos está asociada al nivel de Productividad, y con esta investigación se busca llevar esta generalidad a través de una hipótesis a una realidad específica donde se pretende demostrar si esta teoría es cierta en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.

## IV.5. Población

La población de este estudio estuvo conformada por el total del personal administrativo con rango directivo de la Universidad Nacional de Ucayali. Esta población ha sido seleccionada por tener características relevantes para la investigación. Es decir, por tener entre sus responsabilidades el planeamiento, la organización, la dirección, y la evaluación de resultados, lo cual les da la capacidad para entender y contestar las encuestas presentadas.

### Criterios de inclusión

Personal administrativo con rango directivo de la Universidad Nacional de Ucayali que aceptaron participar de la investigación.

### Criterios de exclusión

Personal administrativo con rango directivo de la Universidad Nacional de Ucayali que no aceptaron participar de la investigación.

## IV.6. Muestra

El muestreo por conveniencia implica la selección de personas de una población para participar en una investigación basándose en su disponibilidad y accesibilidad, es decir, se eligen aquellos individuos que están más fácilmente disponibles para proporcionar información (Sekaran & Bougie, 2016).

En el presente estudio la muestra es no probabilística y por conveniencia por las siguientes razones:

- El tamaño de la población es pequeña por que consta de 55 directivos.
- El tamaño de la muestra de es de 34 directivos, la cual representa el 62% de la población.
- Existe homogeneidad en cuanto a conocimientos y responsabilidades de la población y por lo tanto también de la muestra.
- La muestra seleccionada fue accesible para el investigador.

## IV.7. Técnicas de recolección de datos

### IV.7.1. Técnica

En la presente investigación se empleó la encuesta como técnica para la recolección de datos teniendo en consideración las dimensiones e indicadores de las variables de estudio *gestión por procesos* y *productividad*.

### IV.7.2. Instrumento

Para esta investigación se utilizó el como instrumento el cuestionario de tipo Likert tanto para la variable nivel de Gestión por Procesos como para la variable nivel

de Productividad. El cuestionario Likert ha sido modelado con las siguientes escalas valorativas:

- 1 = Nunca
- 2 = Casi nunca
- 3 = Ocasionalmente
- 4 = Casi siempre
- 5 = Siempre

La medición de la variable nivel de *Gestión por Procesos* fue a través de 25 ítems de los cuales 7 fueron para la dimensión *Planificar*, 6 para *Hacer*, 4 para *Verificar*, y 8 para *Controlar*. Se hizo el cálculo correspondiente de la confiabilidad del instrumento y se obtuvo como resultado un Alfa de Cronbach igual a 0,972.

La medición de la variable *Productividad* fue a través de 11 ítems de los cuales 6 fueron para la dimensión *eficacia* y 5 para *eficiencia*. En este caso el Alfa de Cronbach fue de 0,960.

Los datos obtenidos en la encuesta han sido convertidos en una base de datos utilizando el software Excel y se utilizó el software estadístico SPSS V.23 para el análisis descriptivo y estadístico.

Para procesar los datos de las variables y sus dimensiones se ha desarrollado la siguiente tabla de baremos:

Tabla 12.  
*Baremos para la variable Gestión por Procesos y sus dimensiones*

Tipo	Elemento	Intervalo	Valoración
------	----------	-----------	------------

Variable	Gestión por Procesos	25 – 44	Nivel muy bajo
		45 – 64	Nivel bajo
		65 – 84	Nivel medio
		85 – 104	Nivel alto
		105 - 125	Nivel muy alto
Dimensión	Planificar	7 - 12	Nivel muy bajo
		13 - 18	Nivel bajo
		19 - 24	Nivel medio
		25 – 30	Nivel alto
		31 - 35	Nivel muy alto
Dimensión	Hacer	6 – 10	Nivel muy bajo
		11 – 15	Nivel bajo
		16 – 20	Nivel medio
		21 – 25	Nivel alto
		26 – 30	Nivel muy alto
Dimensión	Verificar	4 – 6	Nivel muy bajo
		7 – 9	Nivel bajo
		10 – 12	Nivel medio
		13 – 15	Nivel alto
		16 – 20	Nivel muy alto
Dimensión	Actuar	8 – 13	Nivel muy bajo
		14 – 19	Nivel bajo
		20 – 25	Nivel medio
		26 – 31	Nivel alto
		32 – 40	Nivel muy alto

Tabla 13.  
*Baremos para la variable Productividad y sus dimensiones*

Tipo	Elemento	Intervalo	Valoración
Variable	Productividad	11 – 19	Nivel muy bajo
		20 – 28	Nivel bajo
		29 – 37	Nivel medio
		38 – 46	Nivel alto
		47 – 55	Nivel muy alto
Dimensión	Eficacia	6 – 10	Nivel muy bajo
		11 – 15	Nivel bajo
		16 – 20	Nivel medio
		21 – 25	Nivel alto
		26 – 30	Nivel muy alto
Dimensión	Eficiencia	5 – 8	Nivel muy bajo
		9 – 12	Nivel bajo
		13 – 16	Nivel medio
		17 – 20	Nivel alto
		21 – 25	Nivel muy alto

#### IV.8. Presentación de resultados

Los datos obtenidos a través de la encuesta fueron convertidos en una base de datos en el programa Excel de Microsoft para posteriormente ser tabulados. Esta información fue luego importada desde el programa SPSS versión 23 para continuar con el análisis correspondiente a nivel descriptivo y luego a nivel inferencial con la finalidad de desarrollar las hipótesis planteadas en la presente investigación.

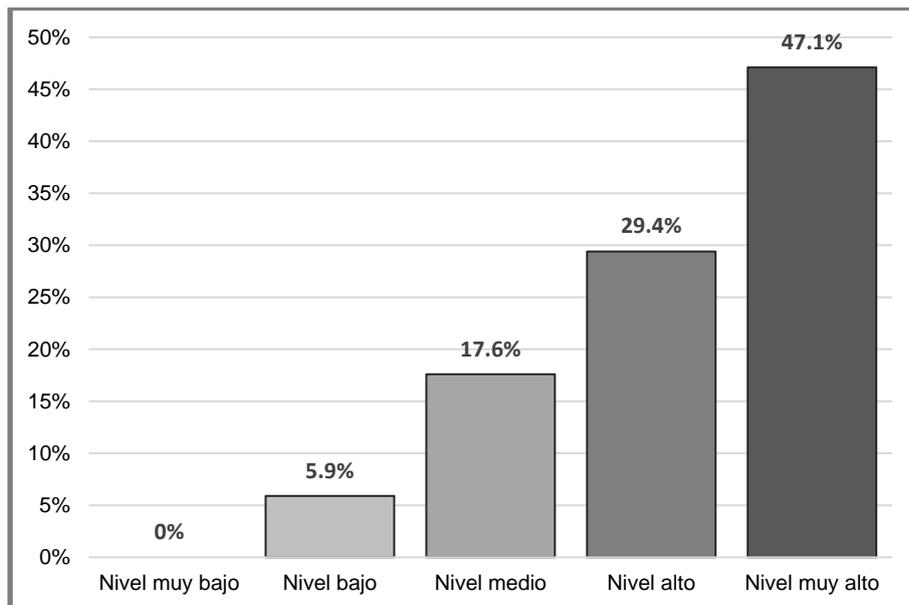
## V. RESULTADOS

### V.1. Análisis descriptivo

#### V.1.1. Gestión por procesos

Tabla 14.  
*Nivel de Gestión por procesos de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	0	0%
Nivel bajo	2	5.9%
Nivel medio	6	17.6%
Nivel alto	10	29.4%
Nivel muy alto	16	47.1%
Total	34	100%



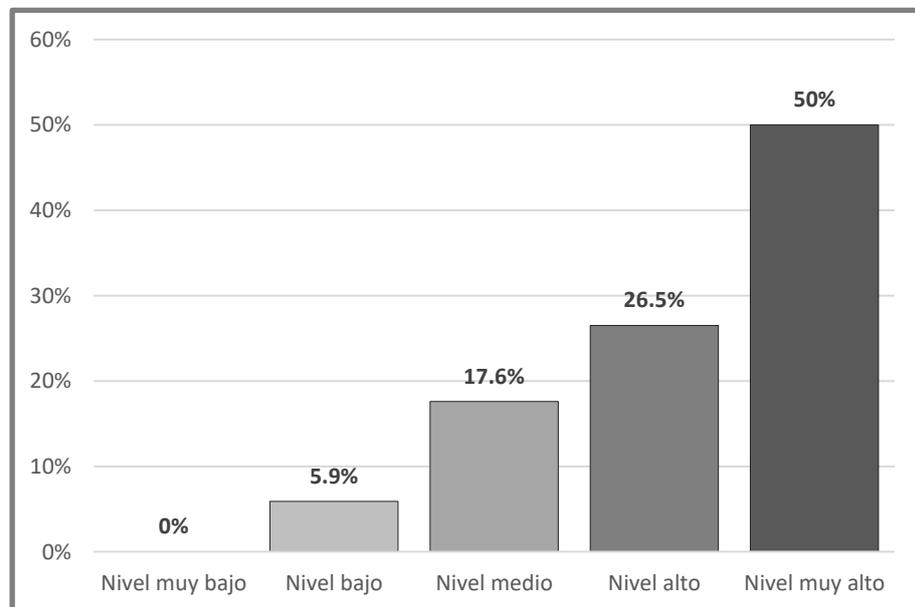
*Figura 14.* Nivel de Gestión por procesos de la Universidad Nacional de Ucayali 2021

Según la tabla 14 y la figura 14, bajo la perspectiva de los directivos de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021, se puede observar que para el 47.1% el nivel de Gestión por Procesos es muy alto, mientras que para el 29.4% el nivel es alto. Por otro lado, para el 17.6% el nivel de Gestión por Procesos es medio y para el 5.9% el nivel es bajo.

**Dimensión Planificar**

Tabla 15.  
*Nivel de la dimensión Planificar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	0	0%
Nivel bajo	2	5.9%
Nivel medio	6	17.6%
Nivel alto	9	26.5%
Nivel muy alto	17	50%
Total	34	100%



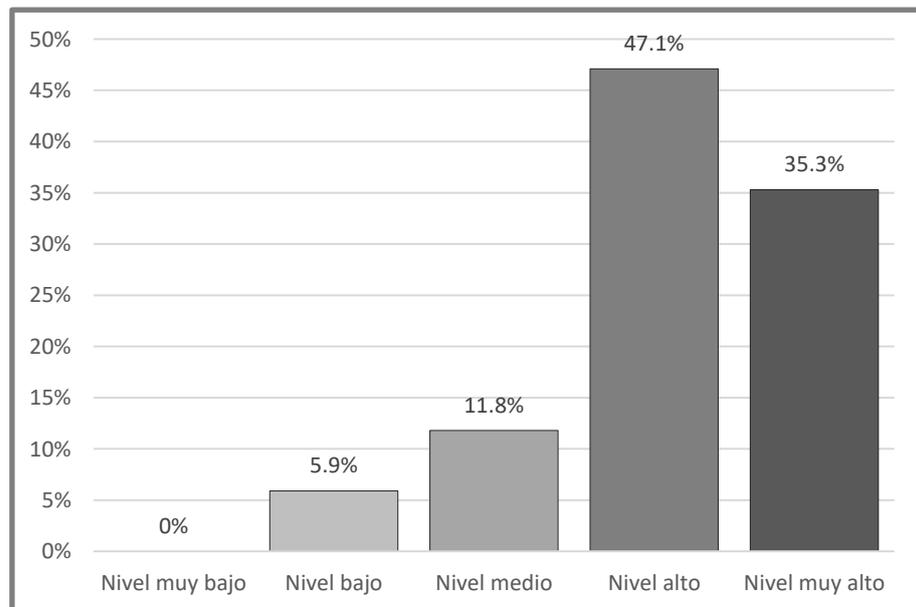
*Figura 15. Nivel de la dimensión Planificar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

Para el caso de la dimensión Planificar, en la tabla 15 y en la figura 15, para el 50% de los directivos encuestados la planificación tiene un nivel bajo, y para el 26.5% tiene un nivel medio. Mientras que para el 17.6% tiene un nivel medio y para el 5.9% tiene un nivel bajo.

**Dimensión Hacer**

Tabla 16.  
*Nivel de la dimensión Hacer de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	0	0 %
Nivel bajo	2	5.9%
Nivel medio	4	11.8%
Nivel alto	16	47.1%
Nivel muy alto	12	35.3%
Total	34	100.00%



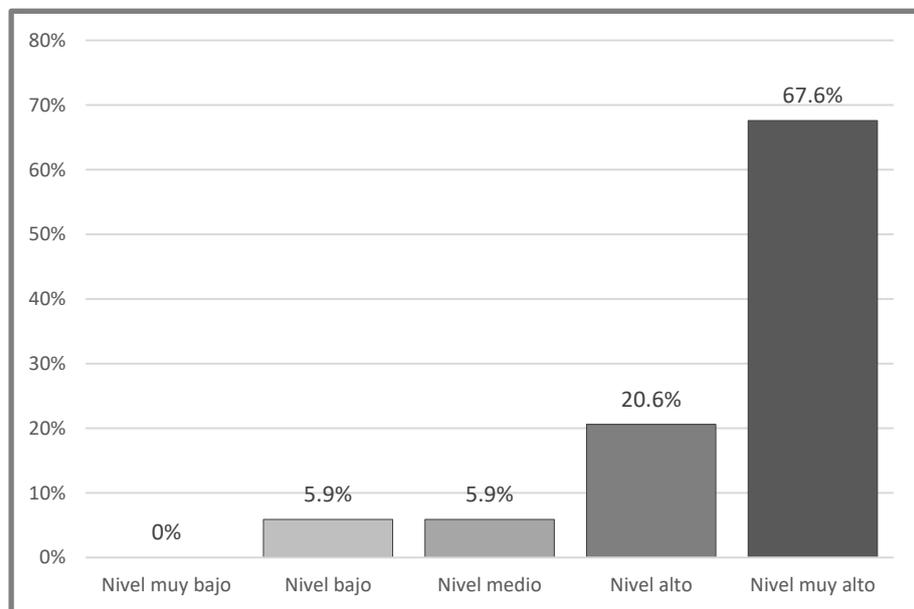
**Figura 16.** Nivel de la dimensión Hacer de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021

En la tabla 16 y figura 16 se observa que desde la perspectiva de los directivos de la universidad, para la dimensión Hacer, el 35.3% indica que la ejecución tiene un nivel muy alto, el 47.1% indica que el nivel es alto. Por el contrario, el 11.8% indica que el nivel de ejecución es medio y el 5.9% nivel bajo.

**Dimensión Verificar**

Tabla 17.  
*Nivel de la dimensión Verificar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	0	0%
Nivel bajo	2	5.9%
Nivel medio	2	5.9%
Nivel alto	7	20.6 %
Nivel muy alto	23	67.6%
Total	34	100%



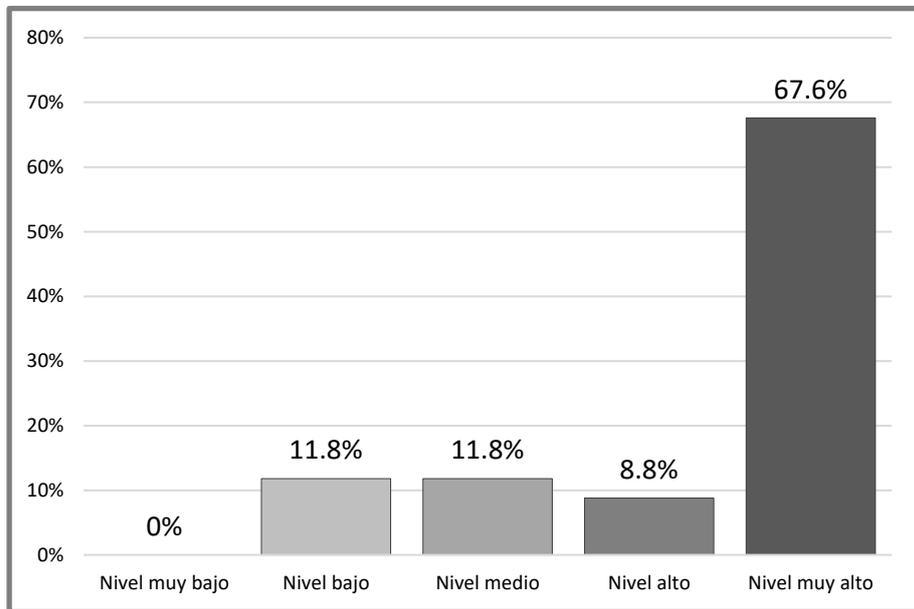
*Figura 17. Nivel de la dimensión Verificar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

En la tabla 17 y figura 17, para la dimensión Verificar, el 67.6% de los encuestados indica que el nivel de control es muy alto y el 20.6% que es alto. Asimismo, el 5.9% indica que el nivel es medio y otro 5.9% indica que el nivel es bajo.

**Dimensión Actuar**

Tabla 18.  
*Nivel de la dimensión Actuar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	0	0%
Nivel bajo	4	11.8%
Nivel medio	4	11.8%
Nivel alto	3	8.8%
Nivel muy alto	23	67.6%
Total	34	100%



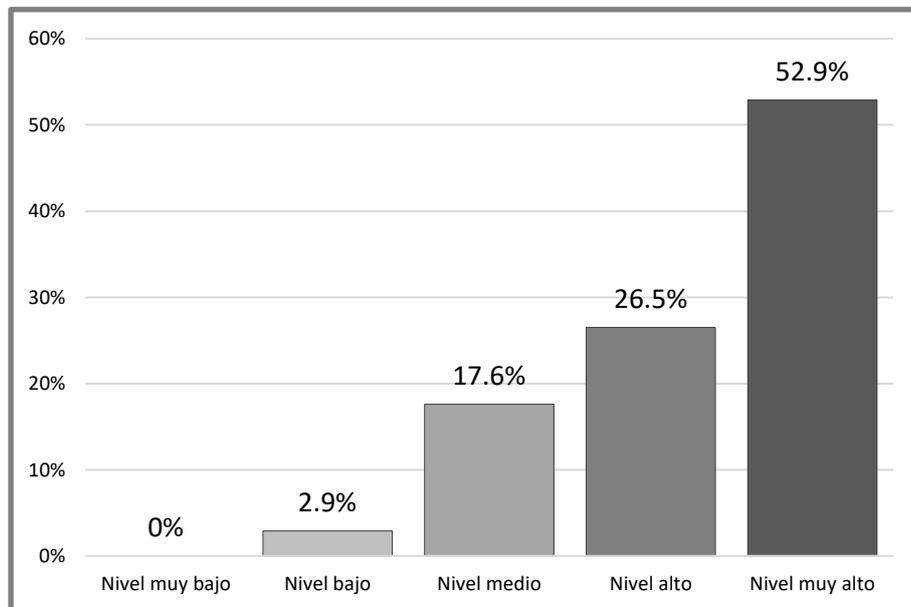
*Figura 18. Nivel de la dimensión Actuar de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

Finalmente, según la tabla 18 y la figura 18, el 67.6% de los directivos de la universidad indican que el nivel de la dimensión actuar es muy alto, y el 8.8% que el nivel es alto. Al mismo tiempo, el 11.8% indica que el nivel de la dimensión actuar es medio y otro 11.8% que el nivel es bajo.

## V.1.2.Productividad

Tabla 19.  
*Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	0	0%
Nivel bajo	1	2.9%
Nivel medio	6	17.6%
Nivel alto	9	26.5%
Nivel muy alto	18	52.9%
Total	64	100%



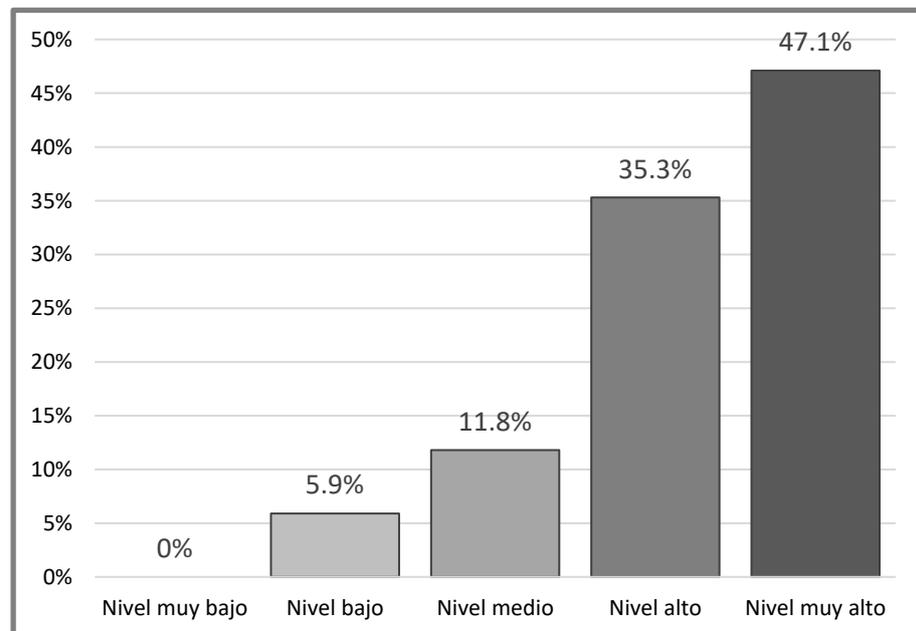
*Figura 19. Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

En cuanto a la variable Productividad, la tabla 19 y la figura 19 muestran que el 52.9% de los directivos encuestados de la universidad indican que el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali alcanza un nivel muy alto, y el 26.5% que es nivel es alto. Por su parte, el 17.6% indica que el nivel es medio y un 2.9% que el nivel es bajo.

**Dimensión Eficacia**

Tabla 20.  
*Nivel de la dimensión Eficacia de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	0	0%
Nivel bajo	2	5.9%
Nivel medio	4	11.8%
Nivel alto	12	35.3%
Nivel muy alto	16	47.1%
Total	34	100%



*Figura 20. Nivel de la dimensión Eficacia de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021*

Con respecto a la dimensión eficacia, primera dimensión de la variable productividad, la tabla 20 y la figura 20 muestran que el 47.1% de los directivos encuestados indican que el nivel de eficacia de en la Universidad Nacional de Ucayali es muy alto, y el 35.3% indican que el nivel es alto. Al mismo tiempo, el 11.8% de los directivos encuestados indican que el nivel de eficacia es medio y el 5.9% que el nivel es bajo.

**Dimensión *Eficiencia***

Tabla 21.  
Nivel de la dimensión Eficiencia de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	0	0%
Nivel bajo	1	2.9%
Nivel medio	3	8.8%
Nivel alto	10	29.4%
Nivel muy alto	20	58.8%
Total	34	100%

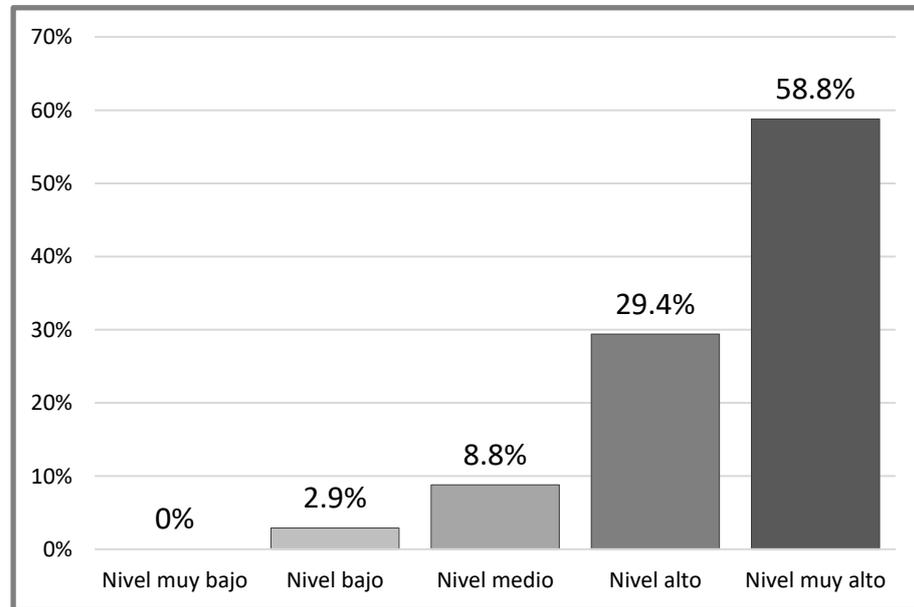


Figura 21. Nivel de la dimensión Eficiencia de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021

Por último, para la dimensión Eficiencia, según la tabla 21 y figura 21, el 58.8% de los directivos encuestados indican que la Universidad Nacional de Ucayali tiene un nivel muy alto de eficiencia, y el 29.4% indica que el nivel es alto. Entre tanto, el 8.8% de los directivos encuestados indican que el nivel es medio y el 2.9% que el nivel es bajo.

## V.2. Análisis estadístico

### Regla de decisión para las pruebas de hipótesis:

Si  $\rho \geq \alpha$  entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $\rho < \alpha$  entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis del investigador ( $H_a$ )

### Tipo de prueba estadística para las hipótesis:

Rho de Spearman

### Nivel de significancia:

$\alpha = 0,05$

### Criterio de asociación:

La siguiente figura muestra el criterio de correlación entre variables.

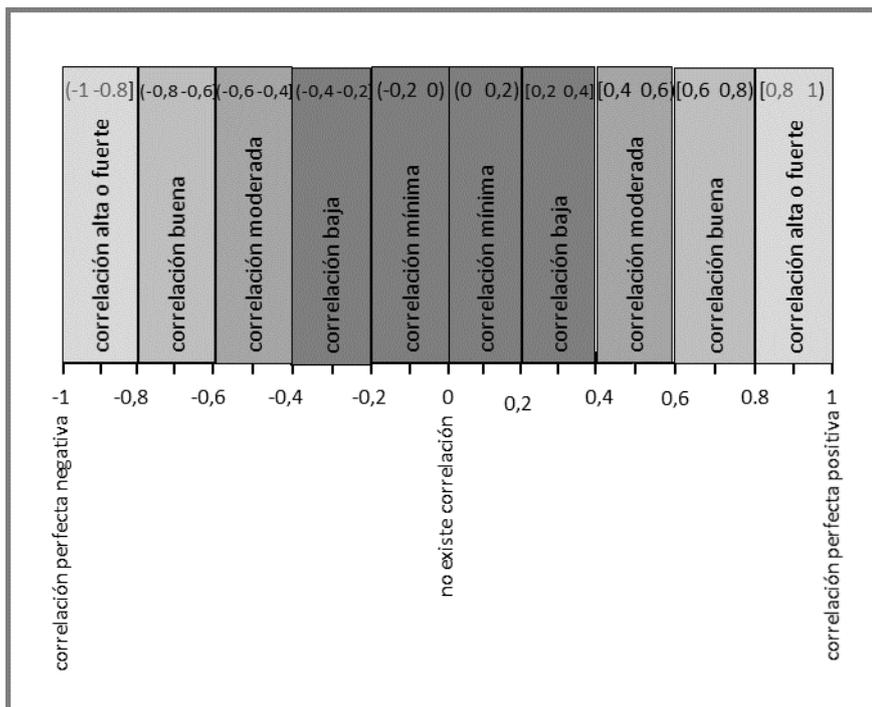


Figura 22. Criterio de correlación entre variables

## V.2.1. Prueba de hipótesis general

### Hipótesis nula

**Ho:** El nivel de gestión por procesos no se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

### Hipótesis del investigador

**Ha:** El nivel de gestión por procesos se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

Tabla 22.  
*Correlación entre el Nivel de Gestión por Procesos y el Nivel de Productividad*

			Productividad
Rho de Spearman	Gestión por Procesos	Coefficiente de correlación	,703**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	34

En la tabla n° 22, se puede apreciar que, para el caso de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos, la variable independiente Nivel de Gestión por Procesos tiene una correlación positiva de 0,703 con la variable dependiente Nivel de Productividad. Esta correlación la podemos calificar como una correlación buena de acuerdo con el criterio previamente establecido. Adicionalmente, se observa que el p valor es de 0,000, el cual es menor al nivel de significancia de 0,05.

### Decisión estadística

Por la condición de la regla de decisión establecida para las pruebas estadísticas, observamos que el p valor es menor a 0,05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y quedarnos con la hipótesis del investigador. En consecuencia, se puede afirmar que el Nivel de Gestión por Procesos está relacionada con el Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

## V.2.2. Pruebas de hipótesis específicas

### Hipótesis específica 1

- Hipótesis nula

**H<sub>0</sub>:** El nivel de planificación de los procesos no se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

- Hipótesis del investigador

**H<sub>a</sub>:** El nivel de planificación de los procesos se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

Tabla 23.  
*Correlación entre la dimensión Planificación y Productividad*

		Productividad	
Rho de Spearman	Planificación	Coefficiente de correlación	,557**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	34

En la tabla 23 se puede apreciar que, para el caso de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos, la dimensión Nivel de Planificación tiene una correlación positiva de 0,557 con la variable dependiente Nivel de Productividad, la cual la podemos calificar de correlación moderada. El p valor es de 0,001 menor al valor de referencia de 0,05.

- Decisión estadística

Por la condición de la regla de decisión establecida para las pruebas estadísticas, observamos que el p valor es menor a 0,05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y quedarnos con la hipótesis del investigador. En consecuencia, se puede afirmar que el Nivel del Planeamiento de los procesos tiene relación con el Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

## Hipótesis específica 2

- Hipótesis nula

**Ho:** El nivel de Ejecución de los procesos no tiene relación con el Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

- Hipótesis del investigador

**Ha:** El Nivel de Ejecución de los procesos tiene relación con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

Tabla 24.  
*Correlación entre la dimensión Hacer y la Productividad*

		Productividad	
Rho de Spearman	Ejecución	Coefficiente de correlación	,746**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	34

En la tabla 24 se puede apreciar que, para el caso de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos, la dimensión Nivel de Ejecución tiene una correlación positiva de 0,746 con la variable dependiente Nivel de Productividad, la cual la podemos calificar de correlación buena. El p valor es de 0,000 menor al valor de referencia de 0,05.

- Decisión estadística

Por la condición de la regla de decisión establecida para las pruebas estadísticas, observamos que el p valor es menor a 0,05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y quedarnos con la hipótesis del investigador. En consecuencia se puede afirmar que el Nivel de Ejecución de los procesos está relacionado con el Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

### Hipótesis específica 3

- Hipótesis nula

**Ho:** El Nivel de Control de los procesos no tiene relación con el Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

- Hipótesis del investigador

**Ha:** El Nivel de Control de los procesos tiene relación con el Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

Tabla 25.  
*Correlación entre la dimensión Control y la Productividad*

		Productividad	
Rho de Spearman	Control	Coefficiente de correlación	,751**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	34

En la tabla 25 se puede apreciar que, para el caso de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos, el Nivel de Control tiene una correlación positiva de 0,751 con la variable dependiente Nivel de Productividad, la cual la podemos calificar de correlación buena. El p valor es de 0,000 menor al valor de referencia de 0,05.

- Decisión estadística

Por la condición de la regla de decisión establecida para las pruebas estadísticas, observamos que el p valor es menor a 0,05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y quedarnos con la hipótesis del investigador. En consecuencia, se puede afirmar que el Nivel de Control de los procesos afecta al Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

#### Hipótesis específica 4

- Hipótesis nula

**Ho:** El nivel de Actuación en los procesos no tiene relación con el Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

- Hipótesis del investigador

**Ha:** El nivel de Actuación en los procesos tiene relación con el Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

Tabla 26.  
*Correlación entre la dimensión Actuar y la Productividad*

		Productividad	
Rho de Spearman	Actuar	Coefficiente de correlación	,673**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	34

En la tabla 26 se puede apreciar que, para el caso de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos, el Nivel de Actuación tiene una correlación positiva de 0,673 con la el Nivel de Productividad, la cual la podemos calificar de correlación buena. El p valor es de 0,000 menor al valor de referencia de 0,05.

- Decisión estadística

Por la condición de la regla de decisión establecida para las pruebas estadísticas, observamos que el p valor es menor a 0,05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y quedarnos con la hipótesis del investigador. En consecuencia, se puede afirmar que el Nivel de Actuación en los procesos se relaciona con el Nivel de Productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

## VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

### VI.1. Discusión

Tomando en cuenta los resultados de la presente investigación, se aceptó la hipótesis general que indica que la variable Nivel de Gestión por Procesos afecta a la variable Nivel de Productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021, desde la perspectiva de los directivos encuestados. Las dimensiones planificar, ejecutar, controlar y actuar tienen una relación positiva y directa con el nivel de productividad. Por tanto, el hecho de tener un alto nivel de gestión por procesos implica la posibilidad de que se genere un alto nivel de productividad o que un bajo nivel de gestión por procesos genere un bajo nivel de productividad.

El estudio de Arjona, López y Maldonado (2022) y la presente investigación coinciden en la importancia de la gestión por procesos en el ámbito de la educación superior. Sin embargo, hay diferencias en los objetivos y metodologías de ambas investigaciones. Mientras que el estudio de Arjona, López y Maldonado se enfoca en determinar la incidencia de la gestión por procesos y la planeación estratégica en la calidad educativa de instituciones públicas de educación superior en México, el presente estudio se enfoca en establecer la relación entre la gestión por procesos y la productividad en una universidad específica en Perú. Ambas investigaciones utilizan métodos cuantitativos para analizar los datos. En cuanto a los resultados, Arjona, López y Maldonado concluyen que la gestión por procesos tiene un impacto positivo en la calidad educativa, mientras que esta investigación se enfoca en la productividad en lugar de la calidad educativa. En conclusión, ambos estudios abordan el tema de la gestión por procesos en el ámbito de la educación superior, pero desde perspectivas y enfoques metodológicos diferentes.

En cuanto a Cabrales (2018) quien en su estudio investiga a las variables estrategias administrativas, competitividad y gestión por procesos, podemos encontrar que él hace un análisis organizacional e histórico social de literatura relacionada a estrategias administrativas en instituciones de educación superior. El resultado de este estudio indica que la implementación de la gestión por procesos en las universidades colombianas trajo como consecuencia una mejora en la infraestructura que a su vez influyó en la fidelización de sus clientes. Adicionalmente, sus estructuras organizacionales se hicieron más dinámicas con capacidad de adaptación a los cambios que trae la competitividad en el mundo globalizado y en consecuencia se aproximaron a modelos de excelencia de universidades norteamericanas y europeas consiguiendo certificaciones internacionales de sus programas y dobles titulaciones. Y lo más importante es que se logró mejorar el desempeño académico de sus estudiantes. Mi investigación precisamente busca promover la implementación de la

gestión por procesos en las universidades de nuestro país por tanto mi posición es que la investigación de Cabrales es valiosa.

Por otro lado tenemos a Gallardo y Miranda (2018) quienes en su investigación Cultura de gestión por procesos en la universidad ecuatoriana con un enfoque cualitativo de entrevistas a personal académico, administrativo, docentes, estudiantes e incluso a proveedores de la institución indican en sus resultados que la estructura organizativa jerárquica de la universidad incide directamente en la productividad y eficiencia de las personas lo cual justifica que se deba hacer un cambio de cultura para orientarse hacia una organización basada en la gestión por procesos con el fin de mejorar la eficiencia, la productividad, la competitividad y la rentabilidad. Tomando en cuenta que la gestión por procesos exige una estructura organizacional mas horizontal por que la cadena de procesos que agregan valor al servicio o producto entregado al cliente atraviesa e involucra a toda la organización y siempre alineado y orientado al cliente. Aunque esta investigación tiene un enfoque cualitativo y mi investigación tiene un enfoque cuantitativo, ambas llegan a resultados prácticamente iguales, en el sentido de que la gestión por procesos se relaciona con la productividad.

Asimismo tenemos a Moore (2018) quien en su investigación con enfoque cualitativo explora la relación entre la productividad universitaria y el éxito estudiantil en Australia a través de entrevistas a un total de 15 expertos en temas de productividad en educación superior y quienes representan a partes interesadas claves. El resultado de su investigación indica que la productividad institucional se vincula por un lado con la fidelidad y buena experiencia de los alumnos, igualmente con su deserción, retención y progresión, también con los subsidios cruzados, y finalmente con la labor de enseñanza-aprendizaje. En la perspectiva de la gestión por procesos en mi investigación, todos estos elementos, se vinculan con indicadores de resultados, es decir, la fidelidad y buena experiencia de los alumnos es consecuencia de su grado de satisfacción con el servicio recibido, por otro lado la deserción, retención y progresión también son indicadores de resultados que son consecuencia de estrategias planteadas en la dimensión planificar de la gestión por procesos. Los subsidios cruzados también es parte de la estrategia que permite que los estudiantes no abandonen los estudios por falta de recursos económicos. Por ultimo la labor enseñanza-aprendizaje es un factor clave y central en toda institución educativa, y forma parte de los procesos operativos de la gestión por procesos en donde se agrega valor al estudiante hasta lograr su perfil de egreso previamente definido.

En el caso de Núñez (2018), su investigación observacional, analítica y de corte transversal que buscó determinar la relación entre la inversión en I+D y la producción científica determinó mediante un análisis de regresión que las facultades que tuvieron un incremento de inversión en investigación y desarrollo lograron un aumento en la productividad de investigaciones científicas. Aquí podemos hacer una analogía con la

investigación de Cabrales (2018) que indica que la implementación de la gestión por procesos trajo consigo una alta inversión en la mejora de infraestructura, lo cual confirma esa relación positiva y directa entre la gestión por procesos y la productividad y que al mismo tiempo está alineado con el resultado de mi investigación.

Todas las investigaciones previas son investigaciones internacionales de las cuales cuatro son en modelo paper y una tesis de maestría. La mayoría de estas investigaciones son de tipo básica. A continuación analizo las investigaciones nacionales, de las cuales una es modelo paper, dos son tesis de maestría y dos de doctorado. Igualmente, en este caso la mayoría de las investigaciones son de tipo básica.

La investigadora Huapaya (2019) analizó la gestión por procesos como ruta hacia la calidad educativa en el Perú para lo cual extrajo fragmentos teóricos relacionados con sus variables de estudio a partir de una muestra conformada por información clasificada en orden de pertinencia de libros y revistas. Su investigación concluye que la implementación de la gestión por procesos en las instituciones educativas del Perú es incipiente y que implica un cambio de paradigma a través de capacitaciones a las comunidades educativas para sensibilizarlos positivamente y lograr su participación activa. Resalta también que el liderazgo autoritario-punitivo debe ser cambiado por un liderazgo transformacional que no castiga al trabajador que comete un error y que más bien evalúa las causas del error con el fin de corregir en el origen, y tomarlo como aprendizaje organizacional conducente a la mejora continua de la institución. Los resultados de esta investigación, con los cuales estoy plenamente de acuerdo, nos indican que el primer paso en las instituciones educativas de educación superior es la capacitación y la sensibilización, previo a la implementación de la gestión por procesos, y adicionalmente que el liderazgo a aplicar en este nuevo modelo de gestión debe ser el transformacional.

Por su parte Jiménez (2020) en su tesis de maestría se abocó a determinar la influencia de la gestión por procesos en la calidad de los servicios de una universidad utilizando una muestra de 275 participantes conformada por personal docente, no docente y estudiantes. La calidad fue medida desde la percepción de los estudiantes, mientras que la gestión por procesos fue medida desde la percepción de los docentes y no docentes. Con respecto a la medición de la gestión por procesos, mi investigación contrasta con el de Jiménez en el hecho de que mi investigación la gestión por procesos fue medida desde la percepción de personal que gestiona y toma decisiones y no tomó en cuenta al personal docente.

A su turno, Rodríguez (2021) en su investigación de enfoque cuantitativo buscó determinar la relación entre la gestión por procesos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una universidad nacional el año 2018 en la cual aplico un cuestionario a 120 docentes y su resultado confirma que efectivamente existe una

relación entre ambas variables. En cuanto al coeficiente de Spearman, su prueba estadística arrojó un valor de 0,835 con un p-valor menor a 0.05 lo cual indica una correlación positiva alta. En mi investigación se demostró una la que existe relación entre la gestión por procesos y la productividad con un coeficiente de Spearman de 0.703 y un p-valor menor a 0.05. Se debe resaltar que en mi investigación la variable productividad contiene a la dimensión eficacia. Por otro lado, también cabe indicar nuevamente que mi investigación midió la percepción de personal que gestiona y en el caso de Rodríguez midió la percepción de personal docente.

A su vez, Heredia (2021), en su investigación doctoral, estudió la influencia de la gestión del conocimiento sobre la productividad laboral de una universidad privada desarrollando una encuesta aplicada a 197 participantes docentes y no docentes. El resultado de su prueba estadística Rho de Spearman tuvo resultado un valor de 0.658 y un p-valor menor a 0.05, lo cual la llevo a concluir que la gestión del conocimiento influye en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad. En esta investigación se investiga la relación entre la gestión de uno de los recursos con que cuenta toda institución, es decir el conocimiento, y productividad de uno de los factores de toda institución, es decir del factor humano. En cambio en mi investigación, se estudia la relación en general de la gestión de toda una institución basada en los procesos que existen en ella y la productividad.

Finalmente, Bernal (2021), en su tesis doctoral, investigó sobre la relación entre la gestión administrativa y la productividad en una facultad universitaria teniendo como muestra un total de 212 participantes entre personal administrativo, docentes y estudiantes. En este caso, el investigador con el fin de demostrar su hipótesis general de aplicó el test de Spearman entre la variable gestión administrativa y la dimensión eficiencia hallando un valor 0.230 que indica una correlación baja y otra prueba entre la gestión administrativa y la dimensión eficacia hallando un valor de 0,166 que indica una correlación mínima. Ambas pruebas tuvieron un p-valor menor a 0.05. Cabe indicar que la razón de la baja correlación podría ser causa de no seleccionar adecuadamente la muestra de la investigación. Lo más lógico es que quienes gestionan, sean quienes deben contestar el cuestionario de la investigación.

En general se puede concluir que es recomendable que las universidades peruanas cambien su modelo de gestión al modelo de gestión por procesos. Para una implementación exitosa de la gestión por procesos, es necesario gestionar el cambio de manera que se logre trabajar con todo el personal para superar su resistencia y lograr su aceptación, y al mismo tiempo lograr la asimilación de esta nueva cultura de mejora continua. Nuestro país requiere de profesionales con un perfil de egreso que permita contribuir con el crecimiento económico, social y con visión de sostenibilidad.

## VI.2. Conclusiones

En base al resultado de la prueba estadística de Spearman, con un p valor menor a 0,05 y un nivel de correlación positiva de 0,703, se concluye que el nivel de gestión por procesos se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

En base al resultado de la prueba estadística de Spearman, con un p valor menor a 0,05 y un nivel de correlación positiva de 0,557, se concluye que la dimensión Planificar se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

En base al resultado de la prueba estadística de Spearman, con un p valor menor a 0,05 y un nivel de correlación positiva de 0,746, se concluye que la dimensión Hacer se relaciona con el nivel de productividad la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

En base al resultado de la prueba estadística de Spearman, con un p valor menor a 0,05 y un nivel de correlación positiva de 0,751, se concluye que la dimensión Verificar se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

En base al resultado de la prueba estadística de Spearman, con un p valor menor a 0,05 y un nivel de correlación positiva de 0,673, se concluye que la dimensión actuar se relaciona con el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021 desde la perspectiva de sus directivos.

Por tanto, elevar el nivel de la Gestión por Procesos, es decir elevar el nivel de las dimensiones Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en la Universidad Nacional de Ucayali, tendría como consecuencia un aumento en su nivel de productividad.

### VI.3. Recomendaciones

Las universidades son instituciones altamente complejas, y por tanto su gestión también lo es. Esto independientemente de si son universidades públicas o privadas, desde la perspectiva de que el servicio que provee no puede ser comparado al de otros tipos de organizaciones como el de las empresas productivas donde el ciclo de producción es mucho más breve. En las universidades, desarrollar el “producto”, que viene a ser el estudiante egresado con un nivel de competencias de acuerdo al perfil de egreso planificado, toma al menos 5 años. Esto implica que conocer cuan bueno es el impacto de un modelo de gestión de una universidad en la sociedad toma mucho más tiempo aún. Sin embargo si tomamos como referencia a otras experiencias previas con excelentes resultados, podemos construir nuestros modelos en base a ellas. Estamos en un mundo globalizado y todas las instituciones y organizaciones se ven afectadas, por lo que se debe reaccionar prontamente. Por ello se recomienda:

Tomar como ejemplo la experiencia de las universidades colombianas donde la aplicación de la gestión por procesos impacto positivamente en la calidad de sus resultados, logrando mejorar su posición en los rankings de mejores universidades en el mundo.

Tomar la decisión de iniciar la implementación de la gestión por procesos en todas las universidades peruanas que aún no se deciden por este modelo. La presente investigación, demuestra que desde la perspectiva de los directivos de la Universidad Nacional de Ucayali, existe una relación entre el nivel de gestión por procesos y el nivel de productividad en dicha universidad.

Adoptar un sistema de gestión basada en la gestión de la calidad. Dado que estos sistemas, tales como el EFQM, ISO 9001 y Baldrige, tienen a la gestión por procesos como un elemento de sus modelos de excelencia.

Tomar en cuenta la iniciativa de modernización del estado, en la cual la gestión por procesos es un elemento clave. Dado que las universidades públicas manejan un presupuesto principalmente público, el modelo de gestión por procesos les permitiría mejorar su eficacia en el logro de sus resultados y su eficiencia en el uso de los recursos asignados.

Finalmente, en cuanto a la investigación, se recomienda desarrollar una investigación para medir el impacto de la aplicación del modelo de gestión basado en los procesos en la competitividad de las universidades que la adoptaron.

## Lista de referencias

- Arjona, M. d., Lopez, A., & Maldonado, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 268-283. doi: <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>
- Bernal, C. E. (2021). *Gestión administrativa y productividad en la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión en el año 2019*. (Tesis doctoral). Escuela de Post Grado. Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión, Huacho, Perú.
- Bravo, J. (2014). *Productividad Basada en la Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Cabral, O. (2018). Las Políticas de Calidad y el Modelo de Gestión por Procesos en la Universidad Colombiana. *Movimento Reviste de Educação*, 5(8), 75-96. doi:<https://doi.org/10.22409/mov.v5i8.432>
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcibar, V. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Manabí, Ecuador: Mar Abierto.
- Club BPM. (2011). *El Libro del BPM 2011. Tecnologías, Conceptos, Enfoques Metodológicos y Estándares*. Madrid: Centro de Encuentro BPM.
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y Dirección de la Producción. Enfoque estratégico y de calidad* (2 ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.
- Gallardo, V., & Miranda, M. (2018). La cultura de gestión por procesos en la universidad ecuatoriana. Estudio de caso: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. *Alternativas*, 19(1), 13-19. doi:<http://dx.doi.org/10.23878/alternativas.v19i1.238>
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad* (4 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Gutiérrez, P., & De La Vara, R. (2009). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma* (2 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Heredia, G. (2021). *Influencia de gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, Periodo 2020*. (Tesis de doctoral). Escuela de Post Grado. Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Koinonia*, 4(8), 243-261. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Jimenez, Y. (2020). *Gestión por procesos y la calidad de los servicios en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco, 2019*. (Tesis de maestría). Escuela de Post Grado. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco, Perú.
- Junta de Castilla y León. (2004). *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos*. Castilla y León, España: Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa.
- Ley 30220. (2014). *Ley Universitaria*. Congreso de la República del Perú. Obtenido de [http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria\\_04\\_02\\_2022.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf)
- Moore, K. (2018). Improving Higher Education Productivity and Its Measurement: Linking Productivity and Student Success in Australia. *International Journal of Chinese Education*, 7, 107-128. doi:[doi:10.1163/22125868-12340092](https://doi.org/10.1163/22125868-12340092)
- Nuñez, F. (2018). *Variación Incremental de Inversión en I+D en la Universidad Nacional de Asunción en Relación con la Productividad Científica en el Periodo 2014-2015*. San Lorenzo, Paraguay.
- Peru. Ministerio de Educación. (2021). *Resolución Viceministerial N° 053-2021-MINEDU*. Disposiciones para incrementar la oferta educativa de programas de pregrado en universidades públicas licenciadas.
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad. Manual práctico*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Rodríguez, R. (2021). *Gestión por Procesos y la Eficacia del Cumplimiento de Objetivos Estratégicos Institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, Año 2018*. (Tesis de Maestría). Escuela de Post Grado. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Secretaria de Gestión Pública. (2018). *Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*. Presidencia del Consejo de Ministros.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7 ed.). Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2020). *II Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. Lima: SUNEDU.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2021). *III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. SUNEDU.

## Apéndice

Apéndice 1. Cuestionario para la variable Gestión por Procesos

### CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Datos del encuestado:

- Cargo: \_\_\_\_\_
- Tiempo de experiencia en el cargo: \_\_\_\_\_ años
- Edad: \_\_\_\_\_ años
- Profesión: \_\_\_\_\_

Este cuestionario tiene el objetivo de recoger información para conocer el nivel de gestión por procesos de la Universidad Nacional de Ucayali. Se agradece por su colaboración y se le solicita objetividad en sus respuestas teniendo en cuenta que los resultados del presente estudio promoverá una mejora en el modelo de gestión de la institución.

#### INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 25 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas. Lea con atención cada ítem y sus opciones de repuesta. Debe marcar sólo una respuesta con una equis (x) por cada ítem en la letra que usted considere refleja más a la realidad de la universidad.

Nunca ocurre: Marcar la alternativa NUNCA (1)

Casi nunca ocurre: Marcar la alternativa CASI NUNCA (2)

A veces ocurre: Marcar la alternativa A VECES (3)

Casi siempre ocurre: Marcar la alternativa CASI SIEMPRE (4)

Siempre ocurre. Marcar la alternativa SIEMPRE (5)

N°	Ítems	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
		☹	☺	☹	☺	☺
<b>Planificar</b>						
1	La universidad define adecuadamente su misión y visión.					
2	La universidad cuenta con planes estratégicos debidamente alineados con su misión y visión.					
3	La universidad cuenta con planes operativos claramente definidos y alineados con sus planes estratégicos.					
4	La universidad cuenta con un mapa de procesos bien definido					
5	La universidad posee un inventario debidamente documentado de sus procesos e indicadores					
6	La universidad tiene un programa actualizado de mejora de procesos					
7	Los procesos e indicadores clave de la universidad para verificar y controlar el cumplimiento de objetivos están claramente definidos.					
<b>Hacer</b>						
8	La universidad posee la infraestructura adecuada para desarrollar sus todas actividades.					
9	La universidad cuenta con el equipo operativo necesario para desarrollar todas sus actividades.					
10	La universidad tiene personal competente para sus procesos administrativos, de docencia y de producción científica.					
11	La universidad cuenta con métodos de trabajo estandarizados para llevar a cabo sus actividades administrativas, de docencia y de producción científica.					
12	La universidad tiene asegurado el financiamiento para soportar sus actividades administrativas, de docencia y de producción científica.					
13	La universidad cuenta con proveedores confiables de insumos para desarrollar sus actividades administrativas, de docencia y de producción científica.					
<b>Verificar</b>						
14	La universidad controla su productividad con indicadores adecuados.					
15	La universidad controla el desempeño de los trabajadores administrativos, docentes, y de soporte a través de indicadores.					

16	La universidad monitorea el nivel de satisfacción de los estudiantes y demás partes interesadas.					
17	La universidad controla a través de indicadores su desempeño financiero.					
<b>Actuar</b>						
18	La universidad evalúa la productividad y toma decisiones en función de sus resultados.					
19	La universidad evalúa el desempeño de los trabajadores administrativos, docentes y personal de apoyo y toma decisiones en función de sus resultados.					
20	La universidad evalúa el desempeño de los equipos y toma decisiones en función de sus resultados.					
21	La universidad evalúa el desempeño de sus procesos para mejorarlas continuamente.					
22	La universidad evalúa el nivel de satisfacción de sus estudiantes y demás partes interesadas y toma decisiones en función de sus resultados.					
23	La universidad evalúa su desempeño financiero y toma decisiones en función de sus resultados.					
24	La universidad inicia nuevos ciclos de mejoras.					
25	La universidad estandariza todas sus mejoras que han sido exitosas.					

Apéndice 2. Cuestionario para la variable Productividad

**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD**

Datos del encuestado:

- Cargo: \_\_\_\_\_
- Tiempo de experiencia en el cargo: \_\_\_\_\_ años
- Edad: \_\_\_\_\_ años
- Profesión: \_\_\_\_\_

Este cuestionario tiene el objetivo de recoger información para conocer el nivel de productividad de la Universidad Nacional de Ucayali. Se agradece por su colaboración y se le solicita objetividad en sus respuestas teniendo en cuenta que los resultados del presente estudio promoverá una mejora de la productividad de la institución.

**INSTRUCCIONES:**

El cuestionario consta de 11 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas. Lea con atención cada ítem y sus opciones de repuesta. Debe marcar sólo una respuesta con una equis (x) por cada ítem en la letra que usted considere refleja más a la realidad de la universidad.

Nunca ocurre: Marcar la alternativa NUNCA (1)

Casi nunca ocurre: Marcar la alternativa CASI NUNCA (2)

A veces ocurre: Marcar la alternativa A VECES (3)

Casi siempre ocurre: Marcar la alternativa CASI SIEMPRE (4)

Siempre ocurre. Marcar la alternativa SIEMPRE (5)

N°	Ítems	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
		☹	☹	😊	😊	😊
<b>Eficacia</b>						

1	La universidad cumple con todos los objetivos estratégicos y operativos planeados.				
2	La universidad cumple cabalmente con las especificaciones predefinidas del servicio entregado a los estudiantes y demás partes interesadas.				
3	El personal administrativo, docente y de apoyo de la universidad cumple debidamente con los procedimientos propios de sus procesos				
4	La universidad cumple con satisfacer las expectativas de calidad de sus estudiantes como clientes externos, así como también las de sus clientes internos.				
5	La universidad cumple con controlar que los proveedores tanto internos como externos entreguen los productos, insumos o servicios de acuerdo con los requisitos pre-establecidos.				
6	La universidad cumple con los proyectos de mejora según lo planeado				
<b>Eficiencia</b>					
7	El personal administrativo, docente y de apoyo de la universidad utiliza óptimamente el tiempo asignado a sus actividades y tareas				
8	El personal administrativo, docente y de apoyo de la universidad utiliza óptimamente los equipos que tienen asignados para sus actividades y tareas				
9	El personal administrativo, docente y de apoyo de la universidad utiliza óptimamente la infraestructura que tienen asignados para sus actividades y tareas				
10	El personal administrativo, docente y de apoyo de la universidad utiliza óptimamente los insumos que tienen asignados para sus actividades y tareas				
11	El personal administrativo, docente y de apoyo de la universidad utiliza óptimamente los servicios tecnológicos y demás que tienen asignados para sus actividades y tareas				

Apéndice 3. Validación de instrumentos de investigación por juicio de expertos

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Alfaro Rosas Jorge Luis
- 1.2. Grado académico y/o título: Maestro en Administración
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Docente TC - Universidad Privada del Norte SAC
- 1.4. Título de la investigación: "LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2021"
- 1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluación de gestión por procesos
- 1.6. Autor del instrumento: Fernando Gallardo Pastor
- 1.7. Para obtener el título de: Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento

**II. EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS**

INDICADORES	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.		X			
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.		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 los aspectos de las variables a estudiar.		X			
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.		X			
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.		X			
<b>TOTAL - PARCIAL</b>		25	20			

**PUNTUACIÓN**

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:** Ninguna, se han respetado los criterios en la construcción del instrumento.

Lima, 7 de Julio del 2022



Mg. Ing. Jorge Luis Alfaro Rosas

## I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Alfaro Rosas Jorge Luis
- 1.2. Grado académico y/o título: Maestro en Administración
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Docente TC - Universidad Privada del Norte SAC
- 1.4. Título de la investigación: "LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2021"
- 1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluación de nivel de productividad
- 1.6. Autor del instrumento: Fernando Gallardo Pastor
- 1.7. Para obtener el título de: Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento

## II. EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

INDICADORES	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.		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 los aspectos de las variables a estudiar.		X			
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.		X			
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.	X				
<b>TOTAL - PARCIAL</b>		<b>30</b>	<b>16</b>			

### PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:** Ninguna, se han respetado los criterios en la construcción del instrumento

Lima, 7 de Julio del 2022



Mg. Ing. Jorge Luis Alfaro Rosas

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Mario Alberto Alfaro Cabello
- 1.2. Grado académico y/o título: Maestro en Ingeniería Industrial
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Docente Tiempo Completo Universidad Privada del Norte SAC
- 1.4. Título de la investigación: "LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2021"
- 1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluación de gestión por procesos
- 1.6. Autor del instrumento: Fernando Gallardo Pastor
- 1.7. Para obtener el título de: Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento

**II. EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS**

INDICADORES	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.		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 los aspectos de las variables a estudiar.		X			
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.		X			
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.		X			
<b>TOTAL - PARCIAL</b>		20	24			

**PUNTUACIÓN**

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:** Es correcto su instrumento de medición de Gestión por Procesos.

Lima, 13 de Julio del 2022



Ing<sup>o</sup> Mario Alberto Alfaro Cabello

## I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Mario Alberto Alfaro Cabello
- 1.2. Grado académico y/o título: Maestro en Ingeniería Industrial
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Docente Tiempo Completo Universidad Privada del Norte SAC
- 1.4. Título de la investigación: "LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2021"
- 1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluación de nivel de productividad
- 1.6. Autor del instrumento: Fernando Gallardo Pastor
- 1.7. Para obtener el título de: Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento

## II. EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

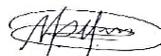
INDICADORES	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUEN		REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MAL	
			A	(4)			A	(1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.			X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.			X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X						
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	X						
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.			X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.			X				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.			X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.			X				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.			X				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.			X				
TOTAL - PARCIAL		10		32				

### PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:** Es correcto su instrumento de medición de Nivel de Productividad.

Lima, 13 de Julio del 2022



Ing<sup>o</sup> Mario Alberto Alfaro Cabello

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Gonzales Abanto, Wilson
- 1.2. Grado académico y/o título: Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Docente Tiempo Completo Universidad Privada del Norte SAC
- 1.4. Título de la investigación: "LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2021"
- 1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluación de gestión por procesos
- 1.6. Autor del instrumento: Fernando Gallardo Pastor
- 1.7. Para obtener el título de: Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento

**II. EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS**

INDICADORES	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.	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 los aspectos de las variables a estudiar.	X				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.		X			
TOTAL - PARCIAL		40	8			

**PUNTUACIÓN**

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:**

Lima, 7 de Julio del 2022



Ing<sup>o</sup> Wilson Gonzales Abanto

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Gonzales Abanto, Wilson
- 1.2. Grado académico y/o título: Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Docente Tiempo Completo Universidad Privada del Norte SAC
- 1.4. Título de la investigación: "LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2021"
- 1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluación de nivel de productividad
- 1.6. Autor del instrumento: Fernando Gallardo Pastor
- 1.7. Para obtener el título de: Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento

**II. EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE NIVEL DE PRODUCTIVIDAD**

INDICADORES	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.	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 los aspectos de las variables a estudiar.	X				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.	X				
TOTAL - PARCIAL		45	4			

**PUNTUACIÓN**

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:**

Lima, 7 de Julio del 2022



Ing<sup>o</sup> Wilson Gonzales Abanto

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Aldo Guillermo Rivadeneyra Cuya.
- 1.2. Grado académico y/o título: Maestro en Administración de Empresas y Titulado en Ingeniería Industrial.
- 1.1. Cargo e institución donde labora: Docente Universitario.
- 1.3. Título de la investigación: "LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2021"
- 1.4. Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluación de gestión por procesos
- 1.5. Autor del instrumento: Fernando Gallardo Pastor
- 1.6. Para obtener el título de: Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento

**II. EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS**

INDICADORES	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	5				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.		4			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología		4			
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	5				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.		4			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.	5				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	5				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.		4			
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.		4			
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.		4			
TOTAL - PARCIAL		20	24			

**PUNTUACIÓN**

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:**

Lima, 7 de Julio del 2022



ALDO GUILLERMO RIVADENEYRA CUYA  
INGENIERO INDUSTRIAL

Ing<sup>o</sup> Aldo Guillermo Rivadeneyra Cuya

**I. DATOS GENERALES**

- 1.2. Apellidos y nombres del experto: Aldo Guillermo Rivadeneyra Cuya.
- 1.3. Grado académico y/o título: Maestro en Administración de Empresas y Titulado en Ingeniería Industrial.
- 1.4. Cargo e institución donde labora: Docente Universitario.
- 1.5. Título de la investigación: "LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2021"
- 1.6. Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluación de nivel de productividad
- 1.7. Autor del instrumento: Fernando Gallardo Pastor
- 1.8. Para obtener el título de: Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento

**II. EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE NIVEL DE PRODUCTIVIDAD**

INDICADORES	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	5				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.		4			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología		4			
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	5				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.		4			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.	5				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	5				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.		4			
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.		4			
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.		4			
TOTAL - PARCIAL		20	24			

**PUNTUACIÓN**

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:**

Lima, 7 de Julio del 2022



ALDO GUILLERMO RIVADENEYRA CUYA  
INGENIERO INDUSTRIAL

Ing<sup>o</sup> Aldo Guillermo Rivadeneyra Cuya

Apéndice 4. Base de datos de la variable Gestión por Procesos

Nivel de Gestión por Procesos																													
Planear								Hacer						Verificar					Actuar										
	1	2	3	4	5	6	7	Suma	8	9	10	11	12	13	Suma	14	15	16	17	Suma	18	19	20	21	22	23	24	25	Suma
1	5	5	5	4	4	4	4	31	5	5	4	5	4	4	27	4	4	4	4	16	5	4	4	4	3	4	4	4	32
2	5	4	5	5	5	5	5	34	4	5	5	4	5	5	28	4	5	5	4	18	5	5	5	5	4	4	4	4	36
3	5	5	4	5	5	5	5	34	4	5	5	4	5	5	28	4	4	4	4	16	4	3	4	4	5	4	5	4	33
4	4	4	4	4	5	4	4	29	3	3	5	5	4	4	24	5	4	4	4	17	4	3	4	4	4	4	5	4	32
5	4	4	5	3	3	3	3	25	3	3	4	3	4	2	19	3	3	2	3	11	2	2	2	2	2	3	2	17	
6	3	3	2	3	4	2	3	20	4	4	4	3	3	3	21	2	2	3	2	9	3	2	2	2	2	3	2	18	
7	4	4	4	4	4	5	5	30	4	4	5	4	5	5	27	5	3	5	4	17	5	5	5	5	5	5	5	40	
8	3	3	4	1	4	4	4	23	1	1	3	3	2	3	13	4	3	3	3	13	4	3	3	4	2	2	2	3	23
9	2	2	2	2	3	3	3	17	4	3	3	3	3	3	19	3	4	3	3	13	4	4	3	3	3	3	3	26	
10	5	5	5	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	22	3	4	4	3	14	4	4	4	4	4	4	4	32	
11	5	4	4	4	4	4	4	29	5	4	5	4	4	4	26	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	4	4	32	
12	5	5	4	4	4	3	4	29	4	4	4	3	4	3	22	4	4	4	4	16	4	4	3	3	3	3	4	3	27
13	4	4	4	2	3	3	3	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	32	
14	5	5	5	3	3	3	3	27	4	4	3	3	4	4	22	4	3	3	4	14	3	3	3	3	3	3	3	3	24
15	5	5	4	1	1	1	2	19	3	3	4	2	2	3	17	3	3	3	2	11	2	2	2	2	2	2	2	16	
16	4	4	4	4	4	4	3	27	3	5	3	4	3	4	22	4	3	4	5	16	4	3	5	4	4	4	5	5	34
17	4	4	4	3	3	3	3	24	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	4	15	4	4	4	4	3	3	4	4	30
18	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	4	5	39
19	5	4	5	5	5	4	4	32	4	4	5	4	4	5	26	4	4	4	4	16	4	5	5	4	4	4	5	4	35
20	3	3	3	2	2	1	3	17	4	2	3	3	3	3	18	2	2	2	2	8	3	1	2	2	3	2	2	2	17
21	5	5	5	4	4	5	5	33	2	5	5	4	5	5	26	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	4	5	39
22	4	5	5	5	5	4	4	32	5	3	5	5	5	5	28	5	4	5	5	19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
23	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
24	5	5	5	3	3	1	3	25	3	2	2	2	1	2	12	4	4	4	3	15	3	4	3	3	4	3	3	2	25
25	4	4	3	2	3	3	3	22	3	4	4	3	4	3	21	3	3	3	4	13	3	3	3	3	3	4	3	3	25
26	5	5	5	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	5	4	4	4	5	5	4	4	35
27	5	5	4	5	5	4	4	32	4	3	5	4	4	4	24	5	3	4	4	16	5	4	3	4	4	4	5	4	33
28	5	5	5	5	5	4	4	33	4	3	4	4	5	5	25	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	5	4	4	5	4	4	5	31	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	3	4	4	5	5	5	4	30	5	4	4	5	5	5	28	5	4	5	5	19	4	5	5	5	5	4	4	5	37
31	5	5	5	5	5	5	5	35	4	5	5	5	5	5	29	5	5	4	4	18	4	5	5	5	4	5	5	5	38
32	5	5	5	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	4	4	4	33
33	5	5	5	4	5	5	4	33	3	3	4	5	5	4	24	5	4	4	5	18	5	4	4	5	4	5	4	4	35
34	5	5	5	5	5	5	4	34	3	3	3	5	5	4	23	5	4	4	5	18	5	4	4	5	4	5	4	4	35

Apéndice 5. Base de datos de la variable Productividad

	Nivel de Productividad														
	Eficacia								Eficiencia						
	1	2	3	4	5	6	7	Suma	8	9	10	11	12	13	Suma
1	5	5	5	4	4	4	4	31	5	5	4	5	4	4	32
2	5	4	5	5	5	5	5	34	4	5	5	4	5	5	36
3	5	5	4	5	5	5	5	34	4	5	5	4	5	5	33
4	4	4	4	4	5	4	4	29	3	3	5	5	4	4	32
5	4	4	5	3	3	3	3	25	3	3	4	3	4	2	17
6	3	3	2	3	4	2	3	20	4	4	4	3	3	3	18
7	4	4	4	4	4	5	5	30	4	4	5	4	5	5	40
8	3	3	4	1	4	4	4	23	1	1	3	3	2	3	23
9	2	2	2	2	3	3	3	17	4	3	3	3	3	3	26
10	5	5	5	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	32
11	5	4	4	4	4	4	4	29	5	4	5	4	4	4	32
12	5	5	4	4	4	3	4	29	4	4	4	3	4	3	27
13	4	4	4	2	3	3	3	23	4	4	4	4	4	4	32
14	5	5	5	3	3	3	3	27	4	4	3	3	4	4	24
15	5	5	4	1	1	1	2	19	3	3	4	2	2	3	16
16	4	4	4	4	4	4	3	27	3	5	3	4	3	4	34
17	4	4	4	3	3	3	3	24	4	4	4	4	3	3	30
18	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	39
19	5	4	5	5	5	4	4	32	4	4	5	4	4	5	35
20	3	3	3	2	2	1	3	17	4	2	3	3	3	3	17
21	5	5	5	4	4	5	5	33	2	5	5	4	5	5	39
22	4	5	5	5	5	4	4	32	5	3	5	5	5	5	40
23	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	5	4	5	40
24	5	5	5	3	3	1	3	25	3	2	2	2	1	2	25
25	4	4	3	2	3	3	3	22	3	4	4	3	4	3	25
26	5	5	5	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	35
27	5	5	4	5	5	4	4	32	4	3	5	4	4	4	33
28	5	5	5	5	5	4	4	33	4	3	4	4	5	5	32
29	5	4	4	5	4	4	5	31	4	4	4	4	3	3	32
30	3	4	4	5	5	5	4	30	5	4	4	5	5	5	37
31	5	5	5	5	5	5	5	35	4	5	5	5	5	5	38
32	5	5	5	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	33
33	5	5	5	4	5	5	4	33	3	3	4	5	5	4	35
34	5	5	5	5	5	5	4	34	3	3	3	5	5	4	35

Apéndice 6. Matriz de consistencia

ANEEXO-MATRIZ DE CONSISTENCIA			
AUTOR: Fernando Gallardo Pastor			
FECHA: 05 / 05 / 2022			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
METODOLOGÍA			
TÍTULO: La Gestión por Procesos y su Relación con la Productividad en la Universidad Nacional de Ucayali, 2021.			
<p><b>1. Problema General:</b> ¿Existe relación entre la gestión por procesos y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021?</p>	<p><b>1. Objetivo General:</b> Determinar si existe relación entre la gestión por procesos y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.</p>	<p><b>1. Hipótesis General:</b> La gestión por procesos se relaciona con el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.</p>	<p><b>V. Independiente:</b> Gestión por Procesos</p>
<p><b>2. Problemas Específicos:</b> PE1: ¿Existe relación entre la dimensión planear y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021? PE2: ¿Existe relación entre la dimensión hacer y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021? PE3: ¿Existe relación entre la dimensión controlar y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021? PE4: ¿Existe relación entre la dimensión actuar y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021?</p>	<p><b>2. Objetivos Específicos</b> OE1: Determinar si existe relación entre la dimensión planear y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021. OE2: Determinar si existe relación entre la dimensión hacer y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021. OE3: Determinar si existe relación entre la dimensión controlar y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021. OE4: Determinar si existe relación entre la dimensión actuar y el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.</p>	<p><b>2. Hipótesis Específicas (opcional):</b> HE1: La dimensión planear se relaciona con el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021. HE2: La dimensión hacer se relaciona con el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021. HE3: La dimensión verificar se relaciona con el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021. HE4: La dimensión actuar se relaciona con el nivel de productividad en la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2021.</p>	<p><b>V. Dependiente:</b> Productividad</p>
<p><b>1. Tipo de Investigación</b> Básica</p> <p><b>2. Nivel de Investigación</b> Correlacional</p> <p><b>3. Método:</b> Hipotético deductivo</p> <p><b>4. Diseño de la Investigación:</b> No experimental transversal</p> <p><b>5. Marco Muestral:</b> Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali</p> <p><b>6. Población:</b> 55 administrativos</p> <p><b>6. Muestra:</b> 55 administrativos</p> <p><b>7. Técnicas:</b> Encuesta de Campo</p> <p><b>8. Instrumentos:</b> Cuestionarios de Percepción</p> <p><b>9. Indicadores:</b> * De gestión por procesos * De productividad</p>			