**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**
**Universidad del Perú. Decana de América**
Facultad de Ingeniería Industrial
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

# Modelo de gestión por procesos y calidad y su relación con los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL 07

**TESIS**

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

**AUTOR**

Gino Kleber CCALLA SEGURA

**ASESOR**

Dr. Rafael Roosell PAEZ ADVINCULA

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

**Referencia bibliográfica**

Ccalla, G. (2025). *Modelo de gestión por procesos y calidad y su relación con los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL 07*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

## Metadatos complementarios

| | |
|---|---|
| **Datos de autor** | |
| Nombres y apellidos | Gino Kleber Ccalla Segura |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 42239126 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0009-0008-4238-8919 |
| **Datos de asesor** | |
| Nombres y apellidos | Rafael Roosell Paez Advincula |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 42171792 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0000-0003-1413-7246 |
| **Datos del jurado** | |
| **Presidente del jurado** | |
| Nombres y apellidos | Juan Manuel Cevallos Ampuero |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 07855059 |
| **Miembro del jurado 1** | |
| Nombres y apellidos | Emma Emilia Pérez Palacios |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 25606759 |
| **Miembro del jurado 2** | |
| Nombres y apellidos | Víctor Genaro Rosales Urbano |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 06206510 |
| **Datos de investigación** | |

| | |
|---|---|
| Línea de investigación | ODS 4: Educación de Calidad 1. Formación universitaria en Ingeniería Industrial, Ingeniería Textil y Confecciones y afines. |
| Grupo de investigación | No aplica. |
| Agencia de financiamiento | Sin financiamiento. |
| Ubicación geográfica de la investigación | Edificio: Universidad Nacional Mayor de San Marcos<br>País: Perú<br>Departamento: Lima<br>Provincia: Lima<br>Distrito: Cercado de Lima<br>Dirección: Av. Carlos Germán Amezaga 375<br>Latitud: - 12.058333<br>Longitud: - 77.083333 |
| Año o rango de años en que se realizó la investigación | 2024 – 2025 |
| URL de disciplinas OCDE | Ingeniería Industrial<br>https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04 |

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

VICEDECANATO ACADÉMICO

# ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº050-VDAP-FII-2025

## SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **miércoles 01 de octubre de 2025**, a las 10:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

**"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y CALIDAD Y SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UGEL 07"**

Que presenta el Bachiller:

**CCALLA SEGURA, GINO KLEBER**

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Modalidad: **Ordinaria.**

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 10h00 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido Aprobado por Unanimidad con la calificación promedio de Quince (15) lo cual se comunicó públicamente.

Lima, 01 de octubre del 2025

DR. JUAN MANUEL CEVALLOS AMPUERO
**Presidente**

MG. VICTOR GENARO ROSALES URBANO
**Miembro**

DRA. EMMA EMILIA PEREZ PALACIOS
**Miembro**

DR. RAFAEL ROOSELL PAEZ ADVINCULA
**Asesor**

DR. JULIO ALEJANDRO SALAS BACALLA
**Vicedecano Académico – FII**

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS · Facultad de Ingeniería Industrial · VICEDECANO ACADÉMICO

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

# CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **PAEZ ADVINCULA, RAFAEL ROOSELL** en mi condición de asesor acreditado con **DICTAMEN N° 011-EPII-FII-2025** de la tesis, cuyo título es **MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y CALIDAD Y SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UGEL 07**, presentado por el bachiller **CCALLA SEGURA GINO KLEBER** para optar el **TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **16%** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional especialidad correspondiente.

Lima, 16 de octubre del 2025



Firma del Asesor
Nombres y Apellidos del asesor: **PAEZ ADVINCULA RAFAEL ROOSELL**
DNI: **42171792**

## DEDICATORIA

A mi querido hijo Gerardo Mauricio, por ser mi fuente constante de motivación. Sus ocurrencias y su cariño son mi motor de cada día.

A Margot, por todo el apoyo y paciencia en todos estos años. Su constante lucha y sacrificio fue determinante para la culminación de mi carrera.

A mi madre Celia, por todo el amor, cariño y dedicación. Por tus palabras de aliento en los momentos difíciles y por enseñarme, con tu ejemplo, que con esfuerzo y perseverancia se logran grandes resultados.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por enseñarme y aconsejarme siempre para salir adelante a pesar de las dificultades.

A mi querida alma mater UNMSM, por haberme forjado profesionalmente mediante sus profesores y sus aulas, donde me enseñaron y permitieron vivir experiencias que me ayudaron a formarme en mi vida académica y profesional.

Finalmente, al Dr. Rafael Roosell Paez Advíncula, por su apoyo constante tanto como docente y como asesor. Su dedicación ha sido fundamental para culminar este proyecto, y sus enseñanzas han sido clave para mi crecimiento profesional y personal.

# ÍNDICE GENERAL

**RESUMEN** ..... viii
**ABSTRACT** ..... ix
**CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN** ..... 1
**1.1. Introducción** ..... 1
**1.2. Planteamiento del problema** ..... 2
**1.2.1. Determinación del problema** ..... 2
**1.2.2. Formulación del problema** ..... 7
**1.3. Objetivos** ..... 8
**1.3.1. Objetivo principal** ..... 8
**1.3.2. Objetivos secundarios** ..... 8
**1.4. Importancia y alcance de la investigación** ..... 8
**1.5. Limitaciones de la investigación** ..... 9
**1.6. Justificación de la investigación** ..... 10
**CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA** ..... 12
**2.1. Marco teórico** ..... 12
**2.2. Antecedentes del estudio** ..... 12
**2.3. Bases teóricas** ..... 15
**2.4. Definición de términos** ..... 48
**CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES** ..... 50
**3.1. Hipótesis** ..... 50
**3.1.1. Hipótesis principal** ..... 50
**3.1.2. Hipótesis secundarias** ..... 50
**3.2. Variables** ..... 51
**3.3. Operacionalización de variables** ..... 52
**CAPÍTULO IV: MATERIALES Y MÉTODOS** ..... 53
**4.1. Área de estudio** ..... 53
**4.2. Tipo y diseño de investigación** ..... 53
**4.3. Población y muestra** ..... 53

**4.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos** 55
**4.5. Análisis estadístico** ..... 58
**CAPÍTULO V: RESULTADOS** ..... 59
**5.1. Análisis descriptivo** ..... 59
**5.2. Análisis inferencial** ..... 72
**CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN** ..... 78
**CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** ..... 83
**7.1. Conclusiones** ..... 83
**7.2. Recomendaciones** ..... 84
**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** ..... 85
**ANEXOS** ..... 98

# ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1.** Matriz de operacionalización de variables ..... 52
**Tabla 2.** Población participativa en el estudio ..... 54
**Tabla 3.** Niveles de gestión por procesos y calidad ..... 59
**Tabla 4.** Niveles de contexto de la organización ..... 60
**Tabla 5.** Niveles de liderazgo ..... 61
**Tabla 6.** Niveles de planificación ..... 62
**Tabla 7.** Niveles de soporte ..... 63
**Tabla 8.** Niveles de operación ..... 64
**Tabla 9.** Niveles de evaluación de desempeño ..... 65
**Tabla 10.** Niveles de mejora ..... 66
**Tabla 11.** Niveles de optimización de los procesos administrativos ..... 67
**Tabla 12.** Niveles de caracterización de procesos ..... 68
**Tabla 13.** Niveles de reducción de tiempos ..... 69
**Tabla 14.** Niveles de gestión de abastecimiento ..... 70
**Tabla 15.** Niveles de operatividad administrativa ..... 71
**Tabla 16.** Prueba de normalidad ..... 72
**Tabla 17.** Correlación entre VI y VD ..... 73
**Tabla 18.** Correlación entre VI y D1VD ..... 74
**Tabla 19.** Correlación entre VI y D2VD ..... 75
**Tabla 20.** Correlación entre VI y D1VD ..... 76
**Tabla 21.** Correlación entre VI y D4VD ..... 77

# ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1.** Componentes de los programas docentes ..... 25
**Figura 2.** Modelo de gestion pedagógica ..... 28
**Figura 3.** Empatía como factor emocional en clase ..... 29
**Figura 4.** Ciclo Deming ..... 47
**Figura 5.** Diagrama de operación del proceso administrativo ..... 56
**Figura 6.** Niveles de gestión por procesos y calidad ..... 59
**Figura 7.** Niveles de contexto de la organización ..... 60
**Figura 8.** Niveles de liderazgo ..... 61
**Figura 9.** Niveles de planificación ..... 62
**Figura 10.** Niveles de soporte ..... 63
**Figura 11.** Niveles de operación ..... 64
**Figura 12.** Niveles de evaluación de desempeño ..... 65
**Figura 13.** Niveles de mejora ..... 66
**Figura 14.** Niveles de optimización de los procesos administrativos ..... 67
**Figura 15.** Niveles de caracterización de procesos ..... 68
**Figura 16.** Niveles de reducción de tiempos ..... 69
**Figura 17.** Niveles de gestión de abastecimiento ..... 70
**Figura 18.** Niveles de operatividad administrativa ..... 71

## RESUMEN

El presente estudio tuvo por objetivo determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024. Metodológicamente se amparó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, no experimental, correlacional de corte transversal. La población la compuso 229 participantes entre directores y docentes de básica regular. La muestra probabilística estratificada fue de 144 participantes. Se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Los resultados evidenciaron una correlación positiva buena (Rho=0.745) entre los parámetros o variables de estudio. Asimismo, se observó una significancia estadística de 0.001 (<0.05). Se concluye que, un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.


**Palabras clave:** Gestión por procesos, calidad, operatividad, institución.

## ABSTRACT

The present study aimed to determine how a process and quality management model improves the optimization of administrative processes in the Local Educational Management Unit UGEL-07, San Borja, 2024. Methodologically, it was supported by a quantitative, applied, non-experimental, correlational cross-sectional approach. The population was composed of 229 participants including principals and teachers of regular basic. The stratified probability sample was 144 participants. The survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument. The results showed a good positive correlation (Rho=0.745) between the study parameters or variables. Also, a statistical significance of 0.001 (<0.05) was observed. It is concluded that a process and quality management model improve the optimization of administrative processes in the Local Educational Management Unit UGEL-07, San Borja, 2024.


**Keywords:** Process management, quality, operability, institution.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1. Introducción

El principal propósito de esta investigación es establecer cómo un modelo de administración basado en procesos y calidad, potencia la mejora de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024. Se fundamenta metodológicamente en un enfoque cuantitativo, aplicado, no experimental, de tipo transversal. La población en estudio estuvo formada por 229 personas entre directores y profesores del nivel básico regular. La muestra aleatoria estratificada consistió en 144 participantes. Se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento.

El estudio demuestra en su desarrollo como un modelo de gestión por procesos y calidad incide de manera significativa en la optimización de los procesos administrativos formando cimientos firmes estratégicos para su aplicación dentro de otras Unidades de Gestión Educativa con el fin de mejorar tanto internamente como alcanzar la fidelización y satisfacción del cliente. Esto por medio del empleo adecuado de recursos, tiempos y personal vinculado.

El capítulo I: introducción, presentando el planteamiento del problema formulación de las preguntas de investigación, objetivos, importancia y alcance de la investigación, limitaciones y justificación del estudio. El capítulo II: revisión de la literatura, examinando los antecedentes de estudio a nivel internacional y nacional y marco teórico donde se fundamentan las variables de estudio.

El capítulo III: variables e hipótesis, se definen las hipótesis de estudio (general y específicas), variables y su operacionalización dejando en visto un panorama claro de los indicadores a abordar y las técnicas empleadas. El capítulo IV: materiales y métodos, describe el área de estudio, tipo y diseño de investigación, población y muestra, procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos; y por último, análisis estadístico de los datos.

El Capítulo V: resultados, se evidencian los hallazgos de índole descriptivo e inferencial del estudio, organizando la información en tablas de frecuencia y porcentaje. El Capítulo VI: discusión, se analizan los resultados hallados en el

capítulo anterior, contrastando los mismos con los antecedentes de investigación. Finalmente, el capítulo VII: conclusiones y recomendaciones, se resumen de manera clara los hallazgos conciliados y recomendaciones futuras para la academia y la práctica profesional.

## 1.2. Planteamiento del problema

### 1.2.1. Determinación del problema

Los proveedores y organizaciones del sector educativo se han visto sometidas a una presión cada vez mayor para ser más eficientes y competitivas como resultado de la rápida expansión del sector en los últimos años (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2019). Esto se ha conseguido en parte racionalizando los procesos administrativos y operativos y en parte diferenciando la excelencia de los servicios proporcionados la excelencia de los servicios brindados (Veintimilla-Rodas et al., 2020).

Como una de sus debilidades, la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07 debe encontrar la manera de generar un valor agregado para obtener una ventaja competitiva en el mercado globalizado actual (Ministerio de Educación [MINEDU], 2024). En este sentido, para ofrecer un servicio educativo de calidad y, por tanto, garantizar la satisfacción de padres y estudiantes, la institución debe estar en dirección al concepto de calidad y mejora continua, aspecto que representa una gran debilidad actualmente en la empresa objeto de estudio (Martínez-Iñiguez et al., 2019).

En este sentido, para seguir siendo competitivas y eficientes, las organizaciones deben mejorar todas sus operaciones, centrándose en cumplir con las demandas y requerimientos de sus clientes de manera satisfactoria, en cuanto a la calidad del servicio, el tiempo de aprendizaje, las gestiones administrativas, entre otros (Zavala-Choez y Vélez-Moreira, 2020). Basándose en esta premisa, se debe indagar si los métodos de la Unidad de Gestión Educativa UGEL-07 están orientados a asegurar el

resguardo y satisfacción del servicio requerido por parte del consumidor (padres y estudiantes).

La Declaración Universal de los Derechos Humano (ONU, 1948) establece en su artículo 26° que la educación es un derecho fundamental y debe garantizarse para promover el completo crecimiento del ser humano. Los países pertenecientes a esta organización internacional tienen la obligación de acatar este mandato para asegurar que sus ciudadanos cuenten con las herramientas necesarias que les faciliten la participación en la sociedad. No obstante, esto todavía no se logra completamente, ya que la mayoría de los sistemas educativos a escala global muestran deficiencias, lo que complica el cumplimiento de lo mencionado anteriormente.

Por ello, en 2015 se estableció la Agenda al 2030, una directriz internacional con exigencia legal, concebida como la nueva guía global para alcanzar un desarrollo razonable (ONU, 2015). Este instrumento enfatiza el adiestramiento como una prioridad fundamental para las naciones, destacando la importancia de implementar políticas públicas que permitan garantizar su calidad. En esta línea, el cuarto objetivo de la Agenda establece la necesidad de asegurar una educación de calidad. Desde la implementación de este marco regulatorio hasta el presente, todavía persisten retos para su acatamiento. Uno de los principales obstáculos radica en la diversidad de interpretaciones sobre el concepto de calidad educativa, lo que influye en su aplicación dentro de las instituciones educativas, ya que su implementación varía según la perspectiva de cada sociedad.

Para abordar esta problemática, diversos especialistas han propuesto medir la calidad educativa cuantitativamente, utilizando las conclusiones de evaluaciones normalizadas. Estos facilitan el análisis del rendimiento de los estudiantes y su comparación con otros, con el objetivo de evaluar el avance educativo. En los últimos años, la visión sobre la calidad educativa ha ido evolucionando. Actualmente, muchos países, en

concordancia con lo establecido en la Agenda al 2030, buscan garantizar, a través de la educación, igualdad de oportunidades para que todos los educandos, sin exclusión, alcancen los mismos aprendizajes y estén preparados para afrontar diversos desafíos en su entorno.

Hay varias preguntas que motivan a las comunidades educativas a la búsqueda de alternativas para la mejora de los procesos internos, como ¿por qué una escuela guiada por un sistema de gestión de la calidad resulta tan atractiva y eficaz? ¿Cómo definiría sus equipos? ¿Cuáles son los pasos necesarios para formar equipos educativos de alta calidad? ¿Qué es lo que impide un trabajo educativo de alta calidad? ¿Dónde no debemos recortar gastos si queremos una buena escuela? ¿Cómo se puede maximizar una escuela centrada en la calidad en beneficio de todos? ¿Cómo afrontar los retos y dificultades de la vida escolar cotidiana? Responder a estas y otras muchas preguntas es un reto importante no sólo para los investigadores, sino también para los administradores escolares, los responsables políticos del sector educativo y otras personas de campos afines.

No obstante, el sistema educativo actual apenas evidencia interés por garantizar altos estándares de calidad, su posible efecto en el ámbito educativo o cómo puede influir en la educación infantil para potenciar el desarrollo académico de los alumnos. A la par, los profesionales de la educación impulsan diversas iniciativas, desde la aplicación de normativas ISO y el modelo EFQM hasta la elaboración de programas formativos, la aplicación de modelos desarrollados en otros sistemas educativos (como las inteligencias múltiples, la diversificación curricular, la metodología participativa, etc.), ajuste a los parámetros fijados dentro del sistema de evaluación para la certificación de calidad en la gestión escolar en la educación básica, pero se cree que la dificultad aparece cuando se aplica un sistema de gestión que no fue diseñado para ese contexto específico (Martínez-Iñiguez et al., 2019).

La implicación requiere procesos sistemáticos que al principio pueden resultar lentos y tediosos, pero que a la larga compensan, ya que aumentan el sentimiento de pertenencia y compromiso de los participantes si se respetan y normalizan (de León y Jiménez, 2014). Si bien han aumentado los espacios educativos destinados a mejorar la calidad de la enseñanza y a encontrar respuestas a la crisis educativa, no ha habido muestras de compromiso con la mejora del desarrollo académico a través de estos enfoques fundamentados en la calidad (Andrey y Vargas, 2020).

Sin embargo, aún se encuentran dificultades para el logro de la calidad educativa. En Perú, donde el problema radica hasta ahora, existen sistemas insuficientes para supervisar la calidad educativa, lo que impide proporcionar al profesorado los datos necesarios para optimizar su trabajo profesional (Palomino, 2022). Además, aunque para medir la calidad educativa se toma en cuenta los resultados de las pruebas estandarizadas, el problema surge cuando no se cuenta con un análisis personalizado para mejorar el rendimiento en las áreas evaluadas (Demarchi, 2020).

Asimismo, dentro de las acciones orientadas a garantizar la calidad educativa, se planea que las instituciones educativas operen bajo un sistema de gestión de calidad amparado por la normativa internacional vigente, debido a que su puesta en marcha potencia la calidad de la educación, promoviendo el rendimiento óptimo del profesor y de la comunidad educativa (Romero y Salcedo, 2019). A pesar de la relevancia de estos sistemas, muchas I.E. aún no los han adoptado, ya que varias organizaciones continúan operando bajo un modelo tradicional donde no se genera valor agregado en la prestación de servicio para responder mejor a las exigencias sociales y las necesidades de los estudiantes.

En tal sentido, en la UGEL-07 también se evidencian los mismos problemas. Los problemas evidenciados en materia de calidad para optimizar los procesos administrativos en una UGEL pueden ser variados

y complejos. Uno de los principales retos radica en la ineficiencia de los procedimientos administrativos, que a menudo resultan en retrasos significativos en la toma de decisiones y en la ejecución de tareas críticas (Peralta et al., 2023). Esto se debe a la falta de automatización y a la dependencia excesiva de procesos manuales y burocráticos. Además, la falta de capacitación y desarrollo profesional del personal administrativo conduce a un uso ineficiente de los recursos y a una gestión deficiente, lo que impacta negativamente en la eficacia operativa de la UGEL.

Otro problema notable es la falta de una comunicación efectiva y de sistemas de información integrados. La ausencia de plataformas tecnológicas adecuadas para compartir información y coordinar actividades entre diferentes departamentos lleva a la duplicación de esfuerzos y a la desinformación (Chibey, 2021). A su vez, esto afecta la calidad del servicio ofrecido a las instituciones educativas y a los docentes. La gestión del cambio y la adaptación a nuevas tecnologías también representan desafíos significativos, ya que el personal a menudo muestra resistencia al cambio, lo que impide la implementación de nuevas estrategias y herramientas que podrían optimizar los procesos administrativos (Córica, 2020). Por lo tanto, para mejorar la calidad y eficiencia de la UGEL, es crucial abordar estos problemas mediante la modernización de procesos, la capacitación del personal y la mejora en la comunicación y coordinación entre los diferentes sectores involucrados.

Además, como resultado de la educación en línea provocada por el COVID-19, los resultados académicos de los estudiantes no son ideales, dado que han progresado de nivel sin asegurar el desarrollo de las habilidades definidas en el Currículo Nacional (MINEDU, 2022). Los problemas mencionados se originan en la escasa comunicación entre el director y el equipo de profesores, lo que se manifiesta en la escasa regularidad de las reuniones institucionales. Además, el monitoreo y respaldo proporcionado por el equipo directivo a los educadores se enfoca principalmente en la entrega de documentación, ignorando los procesos de mejora continua, comprobación de los mismos y definición de metas

en términos de calidad de procesos administrativos, pedagógicos y estructurales; lo que promueve el decaimiento del alcance de competencias estratégicas; y, con ello, la inaccesibilidad a la mejora de la calidad educativa.

### 1.2.2. Formulación del problema

#### 1.2.2.1. Problema principal

¿De qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja 2024?

#### 1.2.2.2. Problemas secundarios

- ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la caracterización de procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja 2024?
- ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la reducción de tiempos de procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja 2024?
- ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la gestión de abastecimiento de procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja 2024?
- ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la operatividad de procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja 2024?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo principal

Determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

### 1.3.2. Objetivos secundarios

- Determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la caracterización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.
- Determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la reducción de tiempos de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.
- Determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la gestión de abastecimiento de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.
- Determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la operatividad de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

## 1.4. Importancia y alcance de la investigación

Es una verdad bien establecida que la gestión de procesos está inextricablemente ligada a los modelos de calidad, y que esta es una de las muchas estrategias y modelos de gestión que pueden utilizarse para cumplir con el objetivo de mitigar las causas de los problemas operativos y administrativos de la UGEL (Huapaya, 2019). La presente investigación pretende reforzar esta conexión, demostrando que el uso de ambos métodos puede mejorar los resultados de forma eficiente y eficaz, priorizando la generación de valor tanto ahora como en el futuro. Asimismo, se pretende ayudar a La Unidad de Gestión

Educativa Local UGEL-07 con sus problemas de gestión; organizando y estandarizando los procedimientos administrativos de la misma, proporcionando herramientas tangibles que promulguen el alcance de la calidad total dentro de la organización. El propósito de este estudio es aplicar no solo las herramientas planteadas en la formulación, sino abordar los conocimientos adquiridos en el devenir educativo de la carrera de estudio (Ingeniería industrial). Para ello, se considera que un modelo de gestión de procesos y calidad (MDGPC) en la Unidad Educativa promueve la mejora continua por medio de la optimización de sus procesos.

## 1.5. Limitaciones de la investigación

### Teórica

El estudio se fundamenta en modelos y teorías preexistentes sobre gestión por procesos y calidad. Si bien existen investigaciones previas en esta área, la aplicación específica dentro del contexto educativo en Perú podría implicar desafíos particulares que no han sido completamente abordados en la literatura disponible. Asimismo, la investigación se circunscribe a los indicadores de eficiencia administrativa, sin incluir otros factores externos que podrían incidir en los resultados.

### Temporal

La investigación se desarrolla dentro de un periodo determinado de un año (2024). Este lapso podría no ser suficiente para identificar transformaciones a largo plazo en la eficiencia de la operatividad a nivel administrativo de las instituciones que componen la UGEL-07 derivadas al abordaje de un modelo de gestión por procesos y calidad. Los hallazgos obtenidos representan la realidad de ese periodo específico y podrían experimentar variaciones con el transcurso del tiempo.

### Espacial

La investigación se enfoca en 3 instituciones de instrucción básica regular pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07. Aunque los resultados pueden ser relevantes para instituciones que posean las mismas

características, es importante considerar a futuro aplicar a la totalidad de instituciones pertenecientes a dicha jurisdicción.

## 1.6. Justificación de la investigación

Desde una perspectiva teórica, el concepto de Modelo de Gestión por Procesos y Calidad se fundamenta teóricamente en los principios de la gestión de calidad total y la optimización de procesos. Esta teoría sostiene que la eficiencia y efectividad de una organización, como la UGEL-07, se incrementan significativamente al enfocarse en la mejora continua de los procesos administrativos. Este enfoque integra metodologías como el Six Sigma y la filosofía Lean, que promueven la eliminación de desperdicios y la maximización del valor en cada etapa del proceso. La teoría de gestión por procesos, apoyada por diversos estudios académicos, sugiere que una estructura bien organizada y enfocada en la calidad lleva a una mayor satisfacción de los usuarios y un mejor rendimiento organizacional. Aplicar estos principios teóricos a la UGEL-07 permitiría una gestión más eficiente y una respuesta más efectiva a las necesidades del sector educativo (Jarro y Calderón, 2021).

En segundo lugar, desde una perspectiva práctica, la implementación de un MDGPC en la UGEL-07 es esencial para abordar los desafíos operativos actuales. En la educación, donde la eficiencia administrativa impacta directamente en la calidad de la educación, optimizar los procesos administrativos se traduce en una mejor asignación de recursos, una respuesta más rápida a las necesidades educativas y una gestión más eficaz de las actividades docentes y estudiantiles. La aplicación práctica de este modelo conllevaría una revisión y mejora de los procedimientos existentes, asegurando que cada proceso contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos educativos. Además, la mejora en la calidad y en la gestión de procesos en la UGEL-07 no solo beneficiaría a la administración interna, sino que también mejoraría la interacción con las instituciones educativas, los docentes y los estudiantes, elevando el nivel general de satisfacción y rendimiento (Campaña ,2019).

Finalmente, desde una perspectiva metodológica, el enfoque de Gestión por Procesos y Calidad en la UGEL-07 se justifica por la necesidad de adoptar un marco sistemático y estructurado para el análisis y la mejora de los procesos administrativos. La metodología implicaría el uso de herramientas de mapeo de procesos, análisis de brechas, y evaluación de la eficacia de los procedimientos actuales. Esto permitiría identificar cuellos de botella, redundancias y oportunidades de mejora (Hernández et al., 2014). La aplicación de metodologías cualitativas y cuantitativas, como estudios de caso, encuestas y análisis estadísticos, facilitaría una comprensión profunda de los procesos existentes y guiaría la implementación de mejoras. Esta aproximación metodológica asegura que las resoluciones se basen evidencia objetiva, lo que aumenta la probabilidad de éxito en el perfeccionamiento de los procesos administrativos y en el progreso de la eficacia de los servicios en la UGEL-07.

# CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

## 2.1. Marco teórico

La gestión por procesos, Medina et al. (2019), mencionan que, al identificar, seleccionar, describir, documentar y mejorar continuamente los procesos de forma sistemática, la gestión de procesos pretende potenciar la eficacia de las operaciones de una compañía

Por su parte, Cabrera et al. (2017), establecen que los procesos que conforman el funcionamiento de una organización pueden planificarse, organizarse y dirigirse mejor con la ayuda del enfoque de gestión de procesos. Esta estrategia implica repensar la propia estructura organizativa. El objetivo es mejorar el valor y la calidad del resultado final tanto de las técnicas, como de los productos y servicios.

## 2.2. Antecedentes del estudio

### 2.2.1. Antecedentes nacionales

Carmona (2024), en su investigación titulado "Gestión por procesos y su impacto en la eficiencia administrativa de una institución educativa en Huancavelica", tuvo como objetivo determinar cómo la gestión por procesos optimiza dicha eficiencia. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal, aplicando una encuesta con preguntas cerradas y escala de Likert a una muestra de 217 participantes. Los resultados mostraron una correlación de 0.832 con un nivel de significancia de 0.000, lo que confirmó la hipótesis planteada. El autor concluyó que el diseño de gestión por procesos tiene un efecto positivo y significativo en la eficiencia administrativa. El análisis resalta la utilidad del enfoque por procesos para mejorar la organización interna en instituciones educativas peruanas.

Mori et al. (2022), desarrollaron el estudio titulado "Nivel de gestión por procesos en una UGEL del Perú", con el objetivo de analizar el grado de implementación del enfoque por procesos en dicha institución. Se empleo una metodología con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y descriptivo simple, utilizando un cuestionario estructurado en una muestra de 80

colaboradores. Los resultados evidenciaron que la percepción sobre la gestión de procesos se ubicaba en un nivel regular, indicando que aún se encuentra en proceso de adopción. Los investigadores concluyeron que la gestión por procesos es esencial para mejorar los procedimientos administrativos. El análisis destaca la necesidad de fortalecer el enfoque procesal como pilar de eficiencia institucional en las entidades educativas públicas del Perú.

Sánchez (2019), en su trabajo científico titulada "Modelo de gestión por procesos para mejorar la competitividad de una empresa automotriz", asumió como propósito incrementar la productividad y reducir los tiempos de atención mediante la implementación de una prueba de gestión de procesos. El estudio fue de tipo aplicado, sustentado en la medición de indicadores clave como productividad, eficiencia y eficacia. Los resultados obtenidos fueron significativos: la eficiencia aumentó al 94%, la eficacia al 92% y la productividad al 86%, mientras que la satisfacción del cliente creció en 13,25%, con un costo de implementación de 61,954.18 soles y un VAN de 38,170 soles. El autor concluyó que el modelo de gestión por los procesos se corresponde con las metas estratégicas de la compañía y potencia notable su competitividad. El análisis refleja una relación directa entre la mejora de procesos y el rendimiento empresarial en el contexto automotriz peruano.

Alvarado (2019), llevó a cabo el estudio titulado "Evaluación de la condición actual de una empresa distribuidora de pintura en relación con la norma ISO 9001:2015", con el fin de identificar su grado de conformidad, proponer mejoras continuas y optimizar la rentabilidad y satisfacción del cliente. La metodología empleada fue aplicada, con análisis teórico y evaluación económica, utilizando herramientas de diagnóstico basadas en la norma ISO. Los resultados económicos demostraron que, sin la ISO, la rentabilidad era del 17% y con su implementación aumentó al 28%, con un VAN positivo y un ratio beneficio/coste de 1.53. El investigador concluyó que implantar un SGC basado en la ISO 9001:2015 es sostenible y beneficioso para los objetivos financieros de la empresa. El análisis evidencia el impacto positivo de la calidad en la gestión operativa y económica de organizaciones peruanas del sector de distribución de productos automotrices.

### 2.2.2. Antecedentes internacionales

Jarro y Calderón (2021), en su estudio titulado "Estrategias de gestión basadas en ISO 9000 para optimizar los procedimientos operativos en un taller automotriz", tuvieron como motivo diseñar un sistema de gestión de calidad que mejorara la productividad y eficiencia en los procesos del taller. La metodología empleada fue aplicada, con enfoque práctico, utilizando como instrumento encuestas dirigidas a clientes y trabajadores. Los resultados obtenidos permitieron establecer un sistema que logró reducir costos y mejorar la productividad. Los autores concluyeron que el uso de ISO 9000 posibilita la implementación de planes de mejora continua, lo que fortalece el servicio y genera mayor control operativo. El análisis resalta la importancia de vincular herramientas digitales con modelos de gestión de calidad para optimizar el rendimiento general de los talleres automotrices.

Arjona et al. (2022), desarrollaron la investigación titulada "Impacto de la gestión por procesos y la planificación estratégica en la calidad educativa en las IES públicas mexicanas", con el objetivo de analizar cómo ambas variables inciden en la calidad institucional. El estudio aplicó una metodología cuantitativa, de tipo correlacional, con una muestra de 48 instituciones certificadas bajo la norma ISO 9001:2015. Los resultados revelaron que la gestión por procesos influye positivamente en la calidad educativa, mientras que la planificación estratégica no presentó una relación significativa. Los investigadores concluyeron que fortalecer la gestión por procesos optimiza la administración y el cumplimiento de estándares educativos. El análisis sugiere que las políticas de calidad deben centrarse en mejorar los procesos internos antes que en la planificación externa para lograr resultados más efectivos en el ámbito educativo.

Campaña (2019), en su estudio titulado "Sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2015 para el área de mantenimiento y ventas de repuestos del sector automotriz", se propuso establecer un modelo de gestión por procesos como estrategia de calidad. La metodología utilizada fue aplicada, con análisis documental mediante una lista de verificación basada en los requisitos de la norma ISO, evaluando el nivel de conformidad en distintas áreas del Grupo

Automotriz Ingeauto. Los resultados del estudio mostraron que solo se cumplía el 21,68% de los requisitos normativos, debido a la escasa documentación existente. El autor concluyó que era necesario implementar medidas de optimización por cláusula, desarrollando registros, procedimientos y un manual de calidad. El análisis demuestra que la orientación hacia la calidad permite ganar ventaja competitiva y elevar el nivel de satisfacción del cliente en el sector automotriz.

Martínez (2017), desarrolló el estudio "Diseño de un sistema de gestión de calidad para mejorar el servicio de un taller automotriz", con el objetivo de mejorar el servicio en un taller de vehículos pesados a través de herramientas de gestión de calidad. Se empleó una metodología aplicada, basada en un diagnóstico de la misión y procesos estratégicos de la empresa. Los resultados permitieron establecer un plan de seguimiento y control centrado en la satisfacción del usuario. El investigador concluyó que el diseño de un MDGPC bajo un enfoque de calidad total es esencial para corregir deficiencias operativas. El análisis refuerza la idea de que una gestión sólida mejora la relación con los clientes y garantiza el cumplimiento de estándares de calidad en el sector de servicios automotrices.

## 2.3. Bases teóricas

### 2.3.1. Modelo de gestión por procesos y calidad

Un modelo de gestión por procesos y calidad representa un enfoque integrado que combina los principios de la gestión por procesos con los fundamentos de la gestión de calidad, orientado hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente. Según Evans y Dean (2018), este modelo constituye un sistema estructurado que permite a las organizaciones identificar, documentar, controlar y optimizar sus procesos operativos, asegurando que cada actividad agregue valor y contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La implementación de este modelo facilita la transformación organizacional al establecer un marco sistemático para la gestión integral de todas las actividades empresariales, promoviendo la eficiencia operativa y el logro de resultados sostenibles a largo plazo.

La gestión por procesos se fundamenta en la identificación sistemática de todas las actividades que realiza una organización, estableciendo relaciones claras entre entradas, transformaciones y salidas que generen valor agregado. Como señalan López y García (2019), este enfoque permite que las organizaciones operen de manera eficaz mediante la identificación y gestión óptima de los numerosos procesos interrelacionados que las conforman, superando las limitaciones de las estructuras funcionales tradicionales. El modelo se centra en el flujo horizontal de actividades que atraviesan diferentes departamentos para generar valor al cliente final, promoviendo la colaboración interdisciplinaria y la eliminación de barreras organizacionales que obstaculizan la eficiencia operativa.

Por su parte, la gestión de calidad, según Rodríguez et al. (2020), se define como el conjunto de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre elementos específicos como recursos, procedimientos, documentos y estructuras organizacionales para lograr la calidad de los productos o servicios ofrecidos al cliente. Esta gestión implica planificar, controlar y mejorar continuamente aquellos elementos organizacionales que influyen en la satisfacción del cliente y el logro de los resultados deseados. La gestión de calidad establece mecanismos de control preventivo que permiten detectar desviaciones potenciales antes de que impacten negativamente en los resultados finales, garantizando la conformidad con estándares establecidos y requisitos específicos.

Medina et al. (2019), mencionan que, al identificar, seleccionar, describir, documentar y mejorar continuamente los procesos de forma sistemática, la gestión de procesos pretende potenciar la actividad de las operaciones de una empresa. Esta aproximación metodológica permite establecer marcos de referencia claros para la ejecución de actividades, facilitando la estandarización de procedimientos y la reducción de variabilidad en los resultados. La documentación sistemática de procesos contribuye al desarrollo de una base de conocimiento organizacional que facilita la capacitación del personal, la transferencia de conocimientos y la implementación de mejores prácticas que

fortalezcan la capacidad operativa de la organización en todos sus niveles funcionales.

Por su parte, Cabrera et al. (2017), establecen que los procesos que conforman el funcionamiento de una organización pueden planificarse, organizarse y dirigirse mejor con la ayuda del enfoque de gestión de procesos. Esta estrategia implica repensar la propia estructura organizativa con el objetivo de mejorar el valor y la calidad del resultado final tanto de los procesos, como de los productos y servicios. La reestructuración organizacional basada en procesos permite eliminar actividades redundantes, optimizar el uso de recursos disponibles y establecer mecanismos de coordinación más efectivos entre las diferentes áreas funcionales. Este enfoque facilita la alineación de todas las actividades organizacionales con los objetivos estratégicos y las expectativas de los clientes externos e internos.

La integración de ambos enfoques da origen al modelo de gestión por procesos y calidad, el cual adopta los principios establecidos por normas internacionales como la ISO 9001. Según Torres y Mendoza (2017), este modelo se fundamenta en siete principios clave: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en evidencias y gestión de las relaciones. Estos principios orientan a la organización hacia la creación de una cultura de excelencia que impregna todas las actividades operativas, promoviendo la participación activa de todo el personal en el logro de objetivos comunes y el desarrollo de competencias organizacionales que fortalezcan la posición competitiva en el mercado.

El modelo se caracteriza por su estructura horizontal que facilita la colaboración interdisciplinaria, el énfasis en la prevención antes que en la corrección, la medición sistemática del desempeño mediante indicadores y la implementación del ciclo de mejora continua. Además, establece mecanismos de control y seguimiento que permiten identificar desviaciones potenciales de manera preventiva, asegurando la conformidad con los requisitos establecidos y la satisfacción continua de las partes interesadas. La estructura horizontal

promueve la comunicación efectiva entre diferentes niveles organizacionales, facilitando el intercambio de información relevante para la toma de decisiones y la resolución de problemas de manera oportuna y efectiva.

En síntesis, a diferencia de la estructura funcional tradicional, la gestión de procesos empresariales da prioridad a los objetivos del cliente sobre los de la empresa, generando mayor valor agregado en cada etapa del proceso productivo. Cuando un proceso se describe de este modo, puede gestionarse de forma sistemática y su mejora puede basarse en el crecimiento de la organización en su conjunto, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo. Con la ayuda de la gestión de procesos, el flujo de trabajo puede reinventarse para ser más eficaz y responder a las necesidades del cliente. No podemos perder de vista que los procesos son ejecutados por personas, ni la importancia de mantener conexiones positivas con nuestros proveedores y clientes (Hernández et al., 2018).

### 2.3.2. Contexto de la organización

Puede considerarse como las condiciones internas y externas que tienen un impacto en las operaciones de la empresa y, por extensión, en sus bienes y servicios, objetivos y crecimiento. El contexto organizacional se define como el ambiente corporativo según la norma ISO 9001, y se refiere al conjunto de factores y circunstancias internas y externas que pueden afectar la perspectiva de una organización respecto a sus productos, servicios, inversiones y partes interesadas. (Rendón, 2014).

#### 2.3.1.1. Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de inspirar a otros para que trabajen juntos con entusiasmo hacia la consecución de un objetivo o propósito común, ya sea el éxito de la organización en su conjunto o la realización de un proyecto específico. Asimismo, queda bien definido el liderazgo como el proceso de influir consciente e intencionadamente en un grupo para lograr los resultados deseados que contribuyen a las necesidades reales del grupo (Capa et al., 2018; Alcázar, 2020).

#### 2.3.1.2. Planificación

Lo que los planificadores llaman "planificación" es tener en cuenta la situación actual y los elementos internos y externos que pueden influir en el éxito del plan. Asimismo, se identifica una necesidad y, a continuación, se conciben los medios más eficaces para satisfacerla dentro de un marco estratégico que establece las prioridades y fija los principios rectores. A esto nos referimos cuando hablamos de planificación (Baldeos et al., 2020).

#### 2.3.1.3. Operación

Son todos los procedimientos involucrados en cualquier proceso ejecutor de una organización, donde por medio de pasos estandarizados se llega a un objetivo común y satisfacción del destino final de lo que se esté realizando (consumidor). En otras palabras, hace referencia a la estructuración metodológica necesaria para cumplir los objetivos de la organización (Aldea, 2021).

#### 2.3.1.4. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño, también conocida como evaluación del rendimiento, es un método formal para medir el grado de cumplimiento de las obligaciones de un individuo en el trabajo. Los directivos utilizan las evaluaciones del rendimiento para supervisar mejor los esfuerzos de su personal. Los esfuerzos y el rendimiento de los empleados pueden ser evaluados en relación con sus descripciones de trabajo con el uso de este instrumento (Rodríguez y Ordaz, 2021).

#### 2.3.1.5. Operatividad

Este renglón se fundamenta en un MdG basado en la mejora de las entidades internas para incrementar su habilidad para alcanzar los objetivos de sus políticas y otras metas operativas, es lo que denominamos "administración operativa". Las metas operativas provienen directamente de las metas tácticas, involucrando a todos los procesos de la cadena de valor interna.

La producción, la distribución, el aprovisionamiento, los recursos humanos y la gestión financiera están incluidos en la gestión operativa. Tanto la estructura organizativa como el sistema de roles y funciones están sujetos a cambios, y este último tiene efectos de gran alcance en temas como la composición de los mandos superiores e intermedios. El desarrollo del personal, los canales de comunicación y la introducción de innovaciones tecnológicas y estratégicas que estén en sintonía con los proyectos en curso se ven afectados por la gestión operativa (Aldea, 2021).

### 2.3.3. Caracterización de procesos

Es una herramienta operativa que permite describir su funcionamiento, mediante la identificación de factores clave que facilitan su la gestión y supervisión (Maximiliano, 2018).

#### 2.3.3.1. Reducción de tiempos

La disminución de los tiempos de preparación permite a una compañía mejorar su la productividad, simplificar y optimizar el trabajo, aumentar su competitividad y adaptabilidad. Esto implica producir únicamente las cantidades requeridas de cada producto, minimizando los inventarios y los costos asociados (López et al., 2015).

#### 2.3.3.2. Gestión de abastecimiento

La gestión de abastecimiento (SCM) consiste en la coordinación, organización y supervisión del traslado de los recursos de una compañía desde los núcleos de abastecimiento hasta los núcleos de transformación y hasta el consumidor final. La gestión de la cadena de suministro tiene como objetivo mejorar la creación de valor y minimizar los costes asociados. El superávit de la empresa aumentará y seguirá siendo positivo en este escenario (Alzate, 2017).

### 2.3.4. ISO 9001

Es el estándar de gestión de la calidad más reconocido a nivel global. Forma parte de la familia de normas ISO 9000, junto con ISO 9004, y facilita a las organizaciones el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los

beneficiarios. Asimismo, puede utilizarse de las siguientes maneras: Evaluación inicial y creación de capacidad introductoria, diseño del sistema, implantación del sistema, lenguaje específico del sistema, verificación del sistema, incluida la auditoría interna, revisión de la gestión y apoyo a la certificación. Asimismo, esta permite validar y entablar a la organización en diversos estándares en materia de calidad para su posicionamiento global dentro del rubro (Manrique et al., 2019).

#### 2.3.4.1. Sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2015

En el conjunto de estándares de las ISO 9000, ISO 9001 es la más utilizada como punto de referencia para que las organizaciones establezcan, registren e implanten un SGC con el fin de demostrar que pueden suministrar de forma fiable bienes y prestaciones de excelencia que respondan a las necesidades de los usuarios finales (Quimi, 2019).

#### 2.3.4.2. Definición y alcances de la norma ISO 9001:2015

El Sistema de Gestión de la Calidad se ajusta a la norma ISO 9001:2015, que establece los criterios para que una empresa pueda certificar su Sistema de Gestión de la Calidad y/o evaluar su eficacia (Gorotiza y Romero, 2021). Esto ocurre cuando una empresa u otro grupo: debe demostrar que puede suministrar de forma fiable productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente y todas las leyes y normativas aplicables. El objetivo es aumentar la satisfacción del cliente mediante una implantación eficaz del sistema, que incluya procesos de mejora continua del sistema y garantice que cumple tanto las especificaciones del cliente como las leyes y normativas pertinentes.

#### 2.3.4.3. Cambios elementales dentro de la norma ISO 9001:2015

La normativa en el transcurso del tiempo se ha tornado más versátil y complementaria dentro de todos los procesos intrínsecos en materia de producto o servicio dentro de una organización, en tal sentido, la norma considera los siguientes parámetros a seguir.

#### 2.3.4.4. Cambio en la estructura de la norma

Los títulos y subtítulos de los capítulos, así como su disposición anterior, se han modificado para ajustarse a la nueva estructura de la Norma, tal como se especifica en su correspondiente Anexo SL. Esta actualización es elemental en el movimiento hacia normas unificadas para los sistemas de información de gestión y estandarización operativa para el aumento de los indicadores de gestión (Gorotina y Romero, 2021).

#### 2.3.4.5. Énfasis en el enfoque basado en procesos

El enfoque basado en procesos se defiende una vez más como herramienta útil para gestionar y coordinar las operaciones empresariales (Quimi, 2019).

#### 2.3.4.6. Gestión de riesgos

La calidad se consigue identificando y gestionando correctamente los riesgos, que naturalmente vienen con las aperturas. La idea de acción preventiva también se desvanece, ya que se reconoce que es intrínseca a la gestión de riesgos. Ante la posibilidad de que se descubra una amenaza no reconocida, analizada incorrectamente o manejada de forma inadecuada, se adoptarán medidas correctivas (Quimi, 2019).

### 2.3.5. Lenguaje aplicado al sector público

Para lograr este fin, se ha elegido una terminología que contribuirá a estrechar los lazos entre la industria de servicios y la Norma (Gorotina y Romero, 2021).

#### 2.3.5.1. Eficiencia

Se emplea para evaluar la inercia de los recursos y la ejecución de las acciones considerando la correlación entre los insumos empleados y la transformación en productos. Se vincula tanto con la producción obtenida como con la prevista según lo planificado. Además, mide el esfuerzo requerido para lograr los objetivos. Garantizan el desempeño al presupuesto asignado, los costos, los plazos establecidos y el uso adecuado de los recursos materiales y humanos, asegurando además la calidad propuesta. La eficiencia óptima se

alcanza mediante el uso mínimo de los recursos disponibles, en menos tiempo y cumpliendo con las normas de calidad requeridas (George et al., 2017).

#### 2.3.5.2. Efectividad

Hace posible evaluar el qué medida se han alcanzado los objetivos establecidos. Se considera a modo de la combinación de eficacia y la eficiencia, lo que accede determinar el nivel de desempeño de los objetivos previstos, priorizando el resultado por encima de los costos. Influye en la obtención de mejores y mayores productos en función de la productividad, siempre alineada con el propósito final. Este indicador también evalúa los estándares de calidad que una empresa debe implementar para minimizar los desperdicios del proceso y potenciar el valor incorporado (Huapaya et al., 2021).

#### 2.3.5.3. Eficacia

Se refiere al impacto generado por un producto o servicio, evaluando no sólo su producción con el 100% de efectividad en cantidad y calidad, sino también su adecuación para satisfacer las necesidades del cliente o influir en el mercado. En esencia, implica el desempeño de los objetivos establecidos y la analogía entre los capitales empleados y los previstos (Luque y Pareja, 2021).

### 2.3.6. Estudio de tiempos

Es un método que utiliza varias técnicas para identificar lo que se necesita hacer en una tarea específica. Sirve para medir los tiempos y ritmos que un trabajador capacitado utiliza para realizar la tarea en ciertas condiciones, siguiendo un estándar predefinido. Se afirma que su finalidad es determinar el tiempo requerido para realizar una tarea específica de manera continua, siguiendo métodos definido y en condiciones laborales estándar. Estos estándares no sólo atenderán las necesidades del trabajador, sino que también servirán como referencia para evaluar el desempeño organizacional, optimizar la planificación, calcular los costos operativos y mejorar las condiciones laborales. (Cruzado, 2018).

### 2.3.7. Estudio de movimiento

Forma parte del diseño y es fundamental para estructurar una estación de trabajo entrenar al operario o realizar una evaluación de tiempos. Este tipo de estudios se deben abordar en dos niveles: a nivel de macro movimientos, se analizan los aspectos frecuentes y las actividades dentro de una planta o línea de producción, incluyendo procesos, registros, carga, pausas o retrasos y almacenamiento, así como la interconexión entre estas ocupaciones (Cruzado, 2018).

### 2.3.8. Concepto básico de la gestión

La gestión se distingue como un grupo de acciones para alcanzar un objetivo de metas específicas, que se formulan en diversas áreas de actuación de la organización, y donde estas actividades son desarrolladas y en cierta medida evaluadas por los responsables de su ejecución. Este enfoque se refiere a la consideración del trabajo conjunto de los participantes directos e indirectos, liderados por una sola persona (líder o gerente) (García et al., 2018).

La gestión es un conjunto de actividades definidas de una institución que es dinámica y flexible en la realización de objetivos educativos a nivel nacional e internacional. En ese momento, la tarea de los gerentes es crear requisitos previos para lograr objetivos futuros, teniendo en cuenta tanto la realidad como los objetivos futuros alcanzables (Barbera y Hernández, 2021).

#### 2.3.8.1. Gestión en educación

Son actividades dinámicas que promueven y refuerzan la implementación de actitudes proactivas, habilidades y toma de decisiones resolutivas para el logro de las metas y objetivos de la institución, así como acciones de la comunidad académica de síndicos, profesores y administradores. Los trabajadores y el personal de mantenimiento, los estudiantes y sus padres aprenden en un ambiente apropiado y con procedimientos apropiados (Alguiño, 2019).

La gestión pedagógica y del aprendizaje toma cada vez más en cuenta a los actores sociales del proceso educativo, sus necesidades e intereses, así

como las conexiones entre las metas individuales, las motivaciones y los intereses colectivos, para evaluar e incluir las necesidades. Para las familias y comunidades que tienen fuertes lazos con la universidad, reconociéndolas como participantes activos en la construcción de sentido de la educación, reflejada en la política educativa delineada y su enfoque integral de la educación y la política, así mismo; está relacionada con la planificación escolar y las tareas cotidianas relacionadas con la ejecución de dicha planificación (López, 2017).

La educación es un factor importante para lograr un mayor nivel de bienestar social y crecimiento personal de los estudiantes; prevención de la desigualdad económica y acceso a mejores oportunidades de empleo; mejora de las condiciones culturales de los estudiantes; revitaliza los valores cívicos, fortalece los lazos familiares y comunitarios; así, la educación primaria proporciona una formación uniforme para todos los alumnos, posibilitando el desarrollo de la competencia individual y el equilibrio personal; relaciones y funcionamiento social (Ávila, 2019).

**Figura 1.**

*Componentes de los programas docentes*




*Nota*: Dorta (2015)

### 2.3.8.2. Sistema de gestión

En todo sistema de gestión por diferentes que puedan ser sus propiedades o funciones sociales, consiste en un conjunto complejo de conformación, la estructura y servicio. Para Tello (2019) la dirección se define por dirigir, implementar y controlar la contribución conjunta de personas para lograr un fin colectivo. Las responsabilidades de un directivo se pueden clasificar en las siguientes áreas:

Planificar: decide las acciones a tomar, la selección de alternativas incluye el establecimiento de metas, la formulación de directrices, el desarrollo de planes, actividades, la definición de técnicas y procesos concretos y la elaboración de pronósticos diarios.

Organizar: implica estructurar y clasificar las actividades necesarias para ejecutar el plan, asignándolas a unidades administrativas específicas y estableciendo las interacciones entre los directos y el personal dentro de dichas áreas operativas.

Coordinar los recursos: conseguir que el directivo, fondos, financiamiento y otros recursos esenciales realicen la implementación de su estrategia de ejecución dentro de la organización.

Dirigir: implica emitir directrices, lo que abarca la delegación de planes fundamentales a quienes deben ejecutarlos, además de gestionar la interacción diaria entre líderes y colaboradores.

Controlar: implica monitorear que los resultados obtenidos se alineen lo mejor posible con lo planificado. Esto incluye evaluar los criterios establecidos, comprende la motivación del personal para lograr esos estándares, compara el desempeño actual con los estándares y pone en práctica.

### 2.3.8.3. Ámbito organizacional institucional

Se estima a las estructuras como la apertura, la flexibilidad y la polivalencia: se debe otorgar más autonomía para elevar el nivel de aprendizaje y así tener más impacto en la formación (Ávila, 2019).

#### 2.3.8.4. Gestión pedagógica

El propósito de la gestión pedagógica es estudiar la organización del trabajo en el campo de la educación. Su propósito es desarrollar y refinar la teoría de la administración general. Además de ser un método con contenido teórico, la gestión también se enfoca en el comportamiento pragmático en escenarios diarios que se presentan en contextos sociales. Por lo tanto, puede entenderse que es un enfoque práctico que se puede utilizar en un ámbito de actividad específico donde interactúan ciertos conceptos y técnicas (Ávila, 2019).

El liderazgo, centrado en el campo de la docencia, crea un ambiente de aprendizaje propicio para la interacción, el intercambio y la autoconstrucción de conocimientos, utilizando la dinámica de la relación de las personas con su entorno y los saberes previos, que permite la adaptación funcional al saber ya la realidad. Esta gama de gestión del aprendizaje funciona en espacios de diálogo y colaboración como una herramienta de autoaprendizaje según las características específicas de los estudiantes (Barbera y Hernández, 2021).

En la formación de los estudiantes, el liderazgo del director es esencial, ya que su objetivo es facilitar el aprendizaje mediante la adquisición de habilidades. Estas habilidades son importantes para el desarrollo personal, social y profesional, por lo que los directores usarán los recursos necesarios para lograrlo. (Quispe, 2020).

Por otro lado, la gestión del aprendizaje se caracteriza sistemática e interna, lo que significa que todos los aspectos de la gestión educativa están relacionados y se influyen entre sí. Externamente, hasta que cada unidad educativa se integre al sistema escolar, y con otras instituciones relacionadas con la educación (López, 2017).

**Figura 2.**

*Modelo de gestión pedagógica*




*Nota:* Quesada et al. (2020)

### 2.3.8.5. El rol del docente en la gestión pedagógica

Según las investigaciones realizadas por Antezana (2018) acerca del papel del docente en la gestión pedagógica, se proponen los siguientes aspectos:

La labor del educador debe centrarse en el seguimiento y la creación de las condiciones mínimas para el desarrollo del proceso educativo, incorporando así nuevos conocimientos y desarrollando valores acordes al nuevo currículo.

La labor del educador como facilitador es guiar y alentar a los estudiantes a desarrollar habilidades; al mismo tiempo fomenta la participación, los estudiantes analizan y sintetizan actividades dentro de actividades.

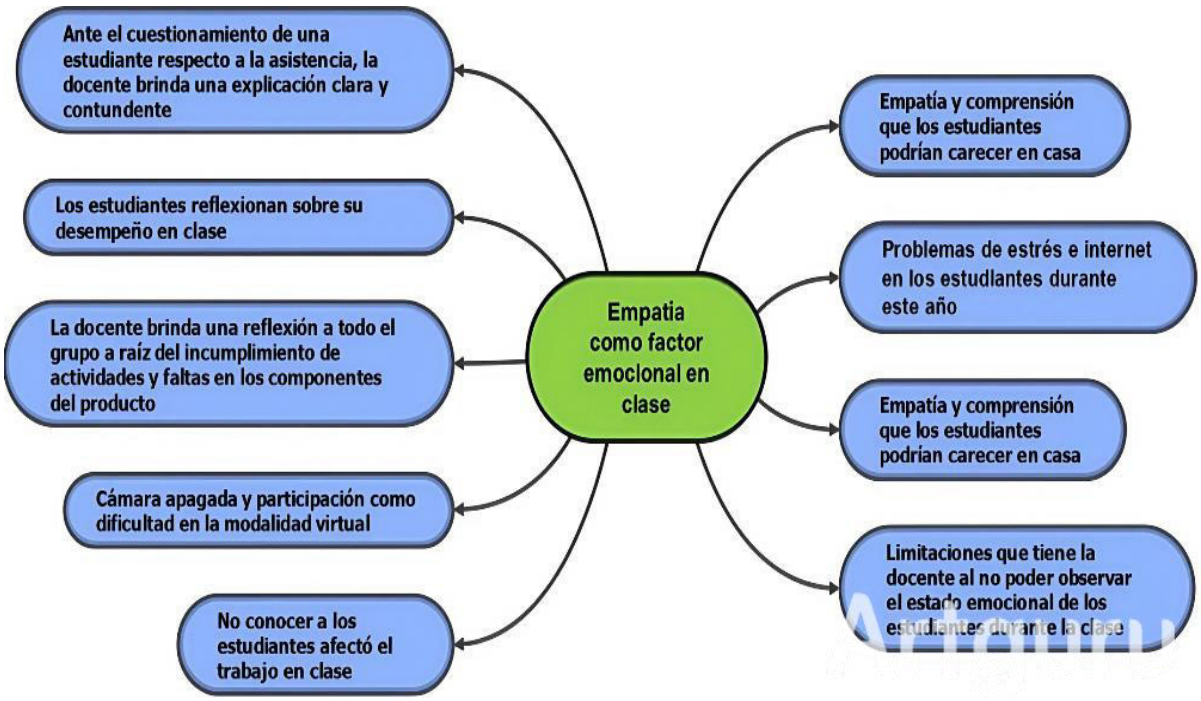
De acuerdo con las nuevas necesidades de hoy, los docentes de comunicación deben estar preparados para proporcionar recursos y entornos que faciliten el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias necesarias para lograr el perfil de egreso.

La calidad educativa incluye la académica y/o la pedagógica e incluye el pensamiento pedagógico, la práctica educativa, la generación de nuevos conocimientos y las consideraciones sociales, culturales y éticas en una educación receptiva e integrada de los estudiantes vista como un vínculo entre las nuevas formas de afrontar las responsabilidades, además; la calidad del docente en formación se mide por los procesos de enseñanza y aprendizaje desarrollados entre docentes y estudiantes durante su permanencia en la institución. Asimismo, dicho proceso es óptimo en el perfil de los egresados (Rey, 2014).

Los docentes deben estar en condiciones de ofrecer a los educandos fundamentos conceptuales, procedimentales y actitudinales sobre la enseñanza del pensamiento y el aprendizaje, orientados a favorecer la construcción del conocimiento y la ejecución de actividades para su fortalecimiento. Esto debe realizarse considerando las diversas y cambiantes circunstancias del entorno, contribuyendo así a la estructuración del proceso del curso mediante un enfoque integral y técnicas pedagógicas definidas (Viveros y Sánchez, 2018).

**Figura 3.**

*Empatía como factor emocional en clase*




*Nota*: Goñi (2021)

### 2.3.8.6. La gestión pedagógica y el docente

La calidad de la educación se refiere a los docentes, quienes son el vínculo entre las ideas pedagógicas, el desarrollo curricular y la generación de nuevos saberes y perspectivas para el compromiso con social, cultural y moral y el desarrollo holístico de los educandos. En consecuencia, la calidad de la educación se prueba en el proceso de la enseñanza y el aprendizaje evolucionan en el tiempo y el espacio entre docentes y alumnos, por lo que el grado de eficacia puede determinarse de acuerdo con las metas y objetivos de la educación, considerando a los egresados (Avila, 2019).

El desempeño docente es el comportamiento del educador como experto en el campo de la educación, “lo que incluye también el sentido de adecuación del saber pedagógico, que es la creación de conocimiento que se crea en el día a día mediante la planificación y organización de las lecciones o interactuando con los estudiantes (Quispe, 2020).

Los docentes deben ser capaces de proporcionar a los estudiantes elementos conceptuales, procedimentales y de actitud desde posiciones de enseñanza a pensamiento y de aprendizaje a aprendizaje para apoyar las actividades de creación y desarrollo de conocimientos. , todo ello a partir de las necesidades derivadas de las múltiples y cambiantes situaciones del entorno, participando así en la configuración del proceso del curso, un enfoque integrado y estrategias de aprendizaje específicas (Viveros y Sánchez, 2018).

### 2.3.8.7. Rol del director en la gestión pedagógica

El rol de un director tiene funciones dinámicas como la gestión, el profesionalismo y el liderazgo. Esta funcionalidad está más o menos presente en otros roles escolares, pero los directores son los principales responsables de garantizar el éxito de las actividades educativas en sus instituciones, como señala Casas (2019. En consecuencia, es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos clave en relación con las cualidades personales del director.

Eficiencia, entendida como la capacidad de responder rápida y correctamente a los requerimientos del trabajo.

Comunicación y empatía, porque no basta con procesar la información, sino la capacidad de hablar y presentar a los demás fuera de la función jerárquica, y el proceso relacional de construcción de la empatía, donde el sentimiento de comprensión es una forma de acercarse a la otra persona, ya sea es antipatía o empatía, a menudo es parcial al tomar decisiones y formar grupos de trabajo.

Acción justa y justa que permita, tomar decisiones y hacer justicia con base en factores imparciales, equilibrados e imparciales, lo que en la mayoría de los casos finalmente resulta en incomodidad debido a la preferencia y/o factores para profesionales.

El rol de director y jefe de educación cabe señalar que “su tarea principal es promover el trabajo de los docentes en el aula, apoyarlos, monitorearlos, así como ser promotores e incluso formadores de determinadas prácticas y métodos de enseñanza, así como una persona que sabe qué hacer”. hacer, liderar y cómo enseñar con eficacia, cómo evaluar y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza (Casas, 2019).

Los líderes deben usar sus conocimientos y habilidades con un fuerte sentido de convicción, aplicar su experiencia y sabiduría para cuestionar su realidad, sus instituciones e intervenir para cambiar esa realidad, dando espacio al debate y difusión de la práctica para mejorar el desempeño organizacional. y una visión reduccionista de cambiar los programas de formación que no promueven el desarrollo de habilidades actitudinales (Lugo y Villasmil, 2019).

**2.3.8.8. Naturaleza de la gestión pedagógica**

La gestión del aprendizaje significa planificación dirigida al desarrollo cuantitativo de sistemas, asignación de recursos y organización del elemento humano para ampliar el alcance de la educación. Desde una perspectiva técnica, implica el estudio de la tecnología de influencia del presente al futuro, que es un marco en la visión creada por la comunidad educativa, tratar de realizarla como meta. Finalmente, cree que la sociedad contribuye y se beneficia al mismo tiempo. Desde que surge la cuestión de la calidad de la educación, determina el

surgimiento de dos conceptos relacionados, por ejemplo: la existencia de un usuario que necesita un servicio y una entidad que presta un servicio, en este caso un sistema educacional (Avila, 2019).

La labor docente integra los aportes de la neurociencia, por lo que es fundamental que los educadores posean conocimientos básicos sobre la macroestructura del cerebro, las zonas centrales del sistema nervioso, los hemisferios, los lóbulos y la corteza cerebral, conforman la estructura y función cerebral proporcionará a los profesores una base sólida para diseñar nuevas estrategias de enseñanza, crear entornos de aprendizaje innovadores y, sobre todo, generar oportunidades que favorezcan el desarrollo integral y humano de los educandos (Estupiñan et al., 2016).

Para permitir a los usuarios hacer juicios de valor sobre la calidad, este estudio establece un modelo de medición para evaluar un servicio en particular los resultados de estas evaluaciones le permiten visualizar el grado de eficiencia del servicio y, si no cumple con los estándares de calidad, intervenir para poder fortalecer el proceso educativo y con ello mejorar los servicios educativos, lo que los usuarios denominan calidad del servicio educativo.

### 2.3.8.9. Procesos que apoyan la gestión pedagógica

Se considera los siguientes en la gestión pedagógica:

Proceso administrativo

Este proceso se basa en el principio de que una institución que alcanza sus objetivos establecidos es una organización inteligente, ya que ha conseguido que todos sus integrantes adquieran conocimientos y trabajen de manera colaborativa, guiados por una visión y misión en común (Quispe, 2020).

Proceso de investigación

La investigación educativa se enfoca más en los docentes como creadores de conocimiento, es decir, son los docentes quienes investigan los posibles problemas en el aula. Explican que “el docente realiza investigación educativa, es decir, innova y sistematiza su práctica. En el proceso, crea y

enriquece el conocimiento pedagógico. “De la misma manera, un docente tiene que analizar problemas relacionados con la enseñanza y estudiarlos y encontrar soluciones en base a su experiencia y rol como docente (Vila y Alcaide, 2016).

Elementos de la gestión pedagógica

Según Balseca (2013) considera lo siguiente:

Desarrollo de un adecuado clima social escolar; donde todos los miembros de la comunidad educativa practiquen la concordia, el respeto y la confianza, que conlleven a la mejora continua en los parámetros de compromiso y responsabilidad.

Fomento de trabajo en equipo; las habilidades y destrezas de cada miembro son valoradas en la asignación de tareas y sus integrantes muestran un compromiso genuino para lograr las metas.

Centrar la atención en los objetivos; se direcciona al desarrollo holístico de todos los estudiantes en todo momento y sin discriminación.

La gestión del aprendizaje debe enfocarse en el logro de las metas planteadas por la institución, donde todos participen de manera responsable, por lo que existe un clima adecuado y la comunicación entre ellos es un factor importante para considerar.

Gestión pedagógica estratégica

El MdG educativa estratégica incluye varias características pedagógicas que también incluyen el trabajo en equipo, la innovación y la evaluación continua para permitir los ajustes necesarios. Asimismo, se considera el lucro de la disposición de la educación y la eficacia de las escuelas en la mejora escolar, especificando los elementos responsables de realizar los cambios necesarios en las escuelas. Por lo tanto, la evidencia de los resultados esperados se refleja en el rendimiento académico de los estudiantes y los elementos del Centro Educativo, que en conjunto contribuyen al logro de los resultados antes mencionados, siempre que los educandos puedan alcanzar el mayor nivel de aprendizaje posible. Factores externos hacia la escuela (Chaupis, 2019).

Los elementos del MdG educativa estratégica constituyen el fundamento para para detectar, proyectar, coordinar, implementar, analizar y monitorear iniciativas educativas que conduzcan a la innovación pedagógica y la optimización de los resultados educativos. Estos no representan la totalidad de los elementos esenciales para garantizar mejores resultados del programa; sin embargo, pueden ser adecuados para dar inicio al proceso de intervención. Además, no constituyen los únicos aspectos a tener en cuenta, ya que los resultados también están influenciados por otros factores, están relacionados con la realidad de la intervención en cada caso particular del sistema educativo, como el propio contexto, necesidades, condiciones organizativas internas, momentos históricos, responsabilidades y actitudes de los actores educativos (Miranda, 2010).

La planificación estratégica es un procedimiento que, calculando en la situación presente, explora rutas para lograr un futuro anhelado; mientras que la gestión de la calidad es una manera innovadora de que las instituciones educativas establecen direcciones en diferentes áreas para alcanzar la excelencia en la enseñanza. En conclusión, el documento debe ser un instrumento de trabajo para los directivos y profesores en la realización de las tareas pedagógicas a mediano y largo plazo (Baldeos et al., 2020).

La gestión estratégica de la educación es una acción innovadora en las instituciones educativas para transformar la forma de su gestión mediante un enfoque estratégico que requiere pensamiento, planificación y evaluación a largo plazo. La gestión educativa estratégica es una configuración global de los sistemas educativos que genera espacios de discusión e integración; en este ambiente las habilidades, experiencia y competencias de los miembros, las estrategias que utilizan para llevar a cabo sus responsabilidades, sus actitudes frente al proceso y las habilidades que desarrolla la escuela para hacer frente a los problemas que se presentan. Al examinar los métodos utilizados, el liderazgo educativo estratégico es una guía práctica y eficaz para crear un impulso interno para el cambio (Chaupis, 2019).

Dimensiones de la gestión educativa estratégica

Según, Ramírez y Cruel (2017) plantean las siguientes dimensiones:

Dimensión pedagógico-didáctica: hace alusión a las acciones llevadas a cabo en las instituciones educativas que las hacen únicas y caracterizadas por la implicación de los participantes en el conocimiento y modelos de educativos: modelos de enseñanza, teorías de instrucción y amaestramiento detrás de las prácticas docentes, el valor y la importancia que se le da al conocimiento, proceso de evaluación y resultado.

Dimensión organizacional: Los docentes y administrativos, así como los educandos y progenitores, realizan sus actividades educativas junto con otros colegas dentro de la organización de acuerdo con ciertas reglas y requerimientos institucionales, y no bajo la ilusión de un reloj de cristal en la clase. La base para lograr las metas educativas a través de esfuerzos sistemáticos y sostenidos dirigidos a cambiar las condiciones de aprendizaje y otros climas internos, organizacionales y sociales. Por tanto, es necesario hablar de la mejora, innovación y perfeccionamiento del proceso educativo en las instituciones educativas relativas al logro y grado de práctica de valores considerados valores pedagógicos éticos y profesionales.

Dimensión comunitaria: el liderazgo de la educación comunitaria depende de los padres, los miembros de la comunidad y las organizaciones comunitarias, y su participación y cooperación son necesarias para lograr la calidad de educación esperada. La participación de la comunidad en la gestión educativa es un acuerdo entre los progenitores y los líderes de las instituciones educativas para determinar las carencias con las que cuentan las instituciones, también; se concibe como un conjunto de acciones que fomentan la intervención de distintos representantes en la selección de alternativas y en la ejecución de acciones dentro de cada centro. Contiene además as diversas formas o enfoques culturales que cada institución emplea para abordar las demandas, exigencias y cuestionamientos provenientes de su entorno (vínculos escuela-sociedad: demandas, demandas y cuestionamientos; participación: niveles, formas,

barreras límites, organización; convivencia). En esta dimensión es necesario analizar y pensar en la cultura de cada escuela

Dimensión administrativa: se analiza la acción de gobierno, incluyendo las estrategias y el tiempo requerido para administrar los recursos humanos y financieros, así como el manejo de información crítica que facilita la toma de decisiones tanto de forma retrospectiva como prospectiva, además; se debe establecer un consejo entre los intereses institucionales y los intereses individuales para facilitar la toma de decisiones sobre la realización de acciones específicas para lograr los objetivos institucionales. Esta dimensión cubre mano de obra, finanzas, recursos materiales, procesos técnicos, seguridad y salud, control del tiempo y de la información relacionada con todos los participantes de la institución educativa, incluido el cumplimiento de las normas y el seguimiento funcional, cuyo único fin es facilitar el proceso educativo (Abad, 2018).

### 2.3.9. Calidad educativa

El término calidad educativa apareció por primera vez en el escenario mundial con el informe de 1983 "Una nación en riesgo", que argumentaba que el estado de la educación en los Estados Unidos "ha amenazado la competitividad y la sociedad integrada de los Estados Unidos y, por lo tanto, se necesitan pasos para crear un amplio espectro." Vale la pena señalar que los debates sobre la calidad de la educación surgen en tiempos de crisis económica y social, cuando se buscan chivos expiatorios y se apunta y condena a la institución, lo que solo levanta sospechas (Nieto, 2017).

La calidad tiene una mayor vinculación con las expectativas generadas a partir de un objeto o representación que con su propia existencia. En los estratos socioeconómicos más bajos, una expectativa, necesidad o anhelo previo a un objeto o representación (en este caso, la educación) frecuentemente se ve restringida por los contextos culturales y vivenciales del individuo que toma la decisión. De esta manera, el criterio de calidad se basa en el interés por los objetos o representaciones. En este contexto, el juicio de calidad se basa en el interés por los objetos o representaciones (Cuenca, 2022).

La calidad del aprendizaje va más allá de la escuela, aunque es la creación de espacio, está relacionada con la creación de la escuela. Políticas educativas como las políticas de promoción currículos escolares, formación docente, financiamiento y gestión de todos los niveles de las instituciones educativas del país (Chacón, 2019).

#### 2.3.9.1. Rasgos que definen la calidad educativa

La calidad de la educación es entendida como un todo, tal como se percibe a lo largo del proceso de gestión educativa, la calidad es un proceso continuo, por lo tanto, existe en todas las partes del proceso educativo; también se establece que la calidad del proceso de aprendizaje comienza con su planificación. Primero en la planificación, decidir qué lograr y cómo, cuáles son las características de los egresados y el tipo de aprendizaje que adquieren los estudiantes en cada nivel del campo de la educación (Lugo y Villasmil, 2019).

Martínez y Guevara (2016) conceptualizan la educación de calidad como la que asegura que todos los jóvenes adquieran los conocimientos, habilidades, competencias y actitudes indispensables para su vida adulta. Por otro lado, ven la educación de calidad como un derecho esencial de todos los individuos, cuyo principal atributo es la observancia de derechos, equidad, adecuación y cumplimiento, así como los dos elementos del rendimiento: eficiencia y utilidad. Por lo tanto, la educación de calidad debe tener en cuenta los niveles más altos de educación para el desarrollo humano.

#### 2.3.9.2. La calidad educativa en la educación y formación

Hoy, la disposición de la formación es un conjunto de normas encaminadas a fortalecer su carácter académico. Pero la gente no entiende cómo mejorar la educación, que es un proceso a largo plazo, los sistemas educativos son complejos porque constan de varios factores (Casas, 2019).

Nieto (2017) considera un sistema de calidad centrado en lo que académico que coordina y conecta actividades de promoción la calidad de áreas de servicios administrativos y de apoyo, gestión institucional, planificación estratégica y oferta y demanda académica.

Se considera que dicho sistema de calidad tome en cuenta los siguientes componentes:

Compromiso y política: se fundamenta en la formulación de políticas y directrices organizacionales aprobadas y compartidas por cada uno de los participantes elaboran productos de diagnóstico existentes en base a un proceso de autoevaluación para su mejora y certificación.

Planeamiento: Un sistema con una clara apuesta por la calidad y la mejora continúa basada en metas y objetivos e indicadores de desempeño.

Implementación de un sistema: definir, realizar y documentar actividades abogacía, capacitación y comunicación sobre los recursos humanos están capacitados y contribuyen activamente a la mejora de la calidad.

Medir la calidad de los servicios que brindan las instituciones educativas es nuevo en este campo, pero de suma importancia porque es necesario evaluar si los educandos acceden a servicios que responden a sus necesidades, disponible en algunas instituciones la calidad de servicio, pero no suficiente para los demás. Esto dependerá de muchas circunstancias, pero por lo general el primer comentario es que la calidad del servicio que brinda una institución educativa estará determinada por los educadores que allí laboran, quienes creen que han recibido una mejor educación que los docentes que laboran en otras instituciones. ofreciendo educación. con servicios de menor calidad.

Lograr la acreditación es una forma de medir la calidad del servicio de las instituciones educativas, que es el uso de indicadores de calidad; estos indicadores de la calidad del servicio son indicadores del tipo de funcionamiento de la institución, indicadores de la actitud de las instituciones, indicadores de evaluación docente, indicadores del desempeño de los estudiantes, finalmente, se encuentran los indicadores relacionados con el apoyo administrativo de las instituciones educativas (Atencio, 2019).

#### 2.3.9.3. Calidad en educación y satisfacción de los usuarios

Para Vera (2020) la calidad es el producto de la satisfacción de los usuarios relacionada con las prácticas de gestión encaminadas a lograr los

mejores resultados, los requisitos de capacitación de los usuarios, lo que están tratando de lograr, que también incluye aspectos específicos que deben mejorarse continuamente en función de los valores de calidad que tienen un impacto positivo en la cultura organizacional.

Según, De La Cruz (2022) Los estudiantes y los padres estarán complacidos si sus expectativas e intereses concuerdan con la institución educativa y los beneficios académicos obtenidos hacen contentos a los individuos que los tuvieron al inicio. Es relevante mencionar si se cumplen sus requerimientos, los usuarios permanecerán leales y es más probable que estén bien informados sobre los servicios educativos que reciben, así mismo; la satisfacción de los usuarios con los servicios estudiantiles está estrechamente relacionada con la percepción que tienen los niños y los progenitores sobre el alcance de los aprendizajes, los programas de actividades, la calidad de los profesores, el entorno físico o virtual y la atención en los servicios educativos.

**2.3.9.4. Los servicios educativos**

El desempeño docente

Según, Rodríguez (2019) propone una hipótesis sobre el rendimiento docente de los principales factores que configuran la calidad de los servicios educativos. Por lo tanto, es importante caracterizar la práctica profesional y crear un perfil que combine competencias básicas y específicas. Esto indica que la competencia es un patrón general de comportamiento y el desempeño es un acto específico de hacer un trabajo; el indicador de desempeño más importante es el cultivo de talento honesto y calificado. También agregó que la calidad de la educación y la calificación profesional de los docentes son dos variables altamente interrelacionadas. La calidad se concibe como una nueva característica del sistema educativo, medida en la medida en que destaca los fines pretendidos, y la profesión docente se implementa a través de una acción sistemática basada en la filosofía, el arte, la ciencia y la tecnología.

El desempeño profesional docente es la capacidad de un docente para instruir, orientar y evaluar el desempeño de los estudiantes de acuerdo con sus

habilidades, por eso es importante un proceso de aprendizaje para que los estudiantes aprendan sobre las tareas y funciones (Martínez y Guevara, 2016).

La eficiencia del docente está tan extendida que los estudiantes de nivel socioeconómico bajo que han tenido un buen maestro durante tres años consecutivos en la escuela primaria pueden alcanzar puntajes estandarizados similares a los de los niños de clase media, en promedio. Por el contrario, la mayoría de los niños aprenden si trabajan con maestros de mala calidad durante tres años consecutivos. " La importancia de los pedagogos en el proceso educativo se ve reforzada por el hecho de que los salarios de los docentes constituyen el mayor porcentaje de las partidas presupuestarias de las instituciones educativas (Etchegaray y Valenzuela, 2015).

El contenido del curso es una construcción social, no estática ni universal. Por esta razón, no es fácil responder a una pregunta que es esencial para la enseñanza. El contenido incluye no solo lo que se enseña, sino también lo que los estudiantes necesitan aprender en términos de valores, actitudes y mentalidades. El contenido se vuelve valioso y legítimo cuando es sancionado socialmente por quienes tienen el poder de determinar su validez. Por lo tanto, la fuente del currículo es de la cultura de la sociedad. Su elección debe hacerse sobre la base de criterios psicopedagógicos, pero, sobre todo, se deben tener en cuenta las ideas del individuo y la sociedad a la que sirve (Peirats y Gallardo, 2015).

El concepto de bienestar abarca medidas objetivas de salud física, estabilidad económica y aspectos relacionados con la plenitud, sentido y meta en la vida. También incluye la satisfacción personal, que es resultado del componente cognitivo de las valoraciones de las personas al expresar y comunicar sentimientos o experiencias emocionales de circunstancias favorables (Lopera y Álvarez, 2019).

La calidad de la educación está y debe estar en el núcleo del sistema educativo para todos: educadores, estudiantes, progenitores, trabajadores de la salud y los funcionarios locales deben esforzarse por fomentar un ambiente favorable para la educación. Para lograr una formación educativa de excelencia,

los centros educativos y planes de estudio deben disponer de medios suficientes y asignados equitativamente, los requisitos básicos son los siguientes. Instalaciones seguras, respetuosas con el medio ambiente y accesibles, profesores motivados y libros de texto profesionalmente competentes, materiales didácticos y tecnologías adecuadas para condiciones específicas (Rodríguez, 2019).

Las llamadas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están en el centro de la sociedad y la economía de finales de este siglo, y su importancia es cada vez mayor. El concepto de TIC surgió como una fusión de tecnologías electrónicas, software y sistemas de conectividad. La integración de estas tres tecnologías dio origen al concepto de procesamiento de información, en el cual la comunicación expande fronteras y redefine paradigmas.

Son un recurso esencial para enriquecer los sistemas educativos convencionales, facilitan la expansión y ampliación a través de aplicaciones, el conocimiento se puede formar y enseñar a la población siempre y cuando se adapte a las diferentes necesidades y requerimientos locales. Los enormes beneficios de las TIC han hecho posible abrazar el aprendizaje más allá de las fronteras del tiempo y el espacio (Shiguay, 2019).

Así mismo, podemos encontrar la ofimática, un término que surge de la combinación de las palabras oficina y computadora, con el objetivo de simplificar las tareas. Cubre todas las herramientas y técnicas relevantes para las tareas administrativas y permite la gestión digital de información en texto, imagen y sonido. No se restringe a la captura de registros en textos, sino que también facilita las siguientes acciones:

- Flujo de información
- Gestión documental administrativa
- Procesamiento de datos numéricos
- Programar reuniones y administrar los horarios de trabajo (Jaramillo y Campi, 2019).

### 2.3.9.5. Factores que inciden en la calidad educativa

Huarancca (2017) menciona algunos factores que inciden en la calidad de la educación:

Recursos que los profesores utilizan para enseñar a sus alumnos.

Cantidad de alumnos asignados a cada docente.

Disponibilidad de libros de texto y libros de referencia que no están disponibles en muchas comunidades pequeñas en todo el país.

Procesos y estrategias didácticas que utilizan los docentes en el aula.

Cualidades personales de los docentes, unos de manera positiva, otros en contra de mejorar la calidad educativa.

Las condiciones materiales y sociales asociadas a las tareas escolares también son factores importantes y decisivos para una imagen clara del producto final, que muchas veces no cumple con las expectativas.

Estudios empíricos realizados por (Castillo, 2019) muestran a los factores que inciden significativamente en la calidad de la educación: profesorado, currículum, evaluación, evaluación y organización.

### 2.3.9.6. Las dimensiones básicas de la calidad educativa

Rodríguez (2019) en su opinión considera que la naturaleza multidimensional de la calidad del servicio se deriva de planteamiento teórico. Otro tema muy diferente es la identificación de determinantes variables de la calidad del servicio, que ha sido un problema persistente en la literatura de marketing de servicios. Las clasificaciones asignadas a las distintas dimensiones estructurales son muy variables y heterogéneas, y actualmente no existe consenso.

Estas dimensiones deben adaptarse según el tipo específico del escenario escolar en el que se desarrolla el proceso educativo: entorno de autoaprendizaje, híbrido o virtual. A continuación, nos centraremos en su implementación en el caso de los entornos virtuales, que probablemente sea el

arquetipo más típico relacionado con el uso de contenidos reutilizables. Nuestros planes y tamaños de análisis recomendados son los siguientes:

La “interactividad tecnológica potencial”. El plan hace referencia a la forma organizativa del evento conjunto, la forma en que los participantes estructuran la interacción, las características de la plataforma y las herramientas tecnológicas en las que se sustenta el entorno virtual, que posibilita, facilita, limita o dificulta el desarrollo. Las dimensiones básicas relevantes para el análisis de este nivel de interactividad son las siguientes:

- Disponibilidad, confiabilidad y simplicidad en su manejo.
- Herramientas de administración educativa accesibles en la plataforma.
- Herramientas para la exhibición y consulta de información disponible en la plataforma.
- Las herramientas de diseño para actividades educativas están disponibles en la plataforma.
- Herramientas de desarrollo de campañas evaluativas disponibles en la plataforma

La “interactividad pedagógica potencial”. El plan se refiere a la forma organizativa de la actividad conjunta, la forma en que los participantes estructuran la interacción, el diseño pedagógico del proceso de enseñanza y aprendizaje en el entorno virtual permite, facilita, limita o dificulta el desarrollo. Las dimensiones básicas relevantes para el análisis de este nivel de interactividad son las siguientes:

- Modelos de referencia psicoeducativos y psicopedagógicos generales para la propuesta curricular.
- Objetivos de aprendizaje que impulsan el diseño propuesto.
- Caracterización de los contenidos incluidos en el diseño didáctico propuesto: tipología, organización y secuencia, presentación.
- Características del material en el que se reproduce el contenido.
- Actividades de aprendizaje previstas en el currículo propuesto: tipología, secuencia e interrelaciones, organización social, tipos de tareas, roles de docentes y estudiantes.

La “interactividad tecnológica real”. El programa hace referencia al uso efectivo de las herramientas técnicas disponibles en la plataforma dentro de la forma organizativa de actividades conjuntas, estructuras interactivas que son desarrolladas por docentes y estudiantes prácticamente durante todo el proceso. Aprende en un entorno virtual. Las dimensiones básicas relevantes para el análisis de este nivel de interactividad son las siguientes:

- Docentes y estudiantes utilizan de manera efectiva las herramientas de gestión académica disponibles en la plataforma.
- El profesorado y los estudiantes utilizan de forma eficaz las herramientas de presentación y acceden a la información disponible en la plataforma.
- Docentes y estudiantes hicieron uso efectivo de la tecnicidad de los materiales utilizados para brindar información.
- El aprovechamiento eficiente por parte del docente y, en ciertos casos, de los educandos, de las herramientas destinadas al diseño de actividades didácticas disponibles en la plataforma.
- Los profesores (y posiblemente también los estudiantes) hacen un uso efectivo de las herramientas de desarrollo de actividades de evaluación disponibles en la plataforma.

La “interactividad pedagógica real”. El plan hace referencia a la forma organizativa de actividades conjuntas, la estructura de actividades interactivas que docentes y estudiantes desarrollan prácticamente durante todo el proceso educativo en el escenario virtual, como concreción del diseño educativo planificado. Las dimensiones relevantes para el análisis de este nivel son las siguientes:

- Actividades de aprendizaje que docentes y alumnos realizan de manera eficaz a lo largo del proceso de aprendizaje.
- La organización y conexión entre las actividades de instrucción y aprendizaje implementadas a lo largo del proceso didáctico.
- Se presenta y aborda en las diferentes actividades de aprendizaje que se desarrollan a lo largo del proceso de aprendizaje y cómo se presentan, organizan y organizan.

— Docentes y alumnos hacen un uso efectivo de los materiales utilizados para presentar el contenido.
— Los maestros y los estudiantes utilizan de manera efectiva los recursos de apoyo al aprendizaje proporcionados en el plan de estudios propuesto (Mauri y Onrubia, 2016).

**2.3.9.7. Características de las escuelas de calidad**

En esta sección, primero describimos las relaciones encontradas entre estos aspectos en la investigación sobre la retención escolar desde una perspectiva de integración escolar. En segundo lugar, esbozamos los principales argumentos y conclusiones sobre el impacto de las variables escolares en los resultados educativos de los jóvenes, en particular los de bajos recursos socioeconómicos.

A partir del informe de (Vargas y Valadez, 2016) en cuanto al bajo efecto escolar del origen social de los estudiantes, han aparecido varios estudios buscando evidencia en contrario: un cuerpo de investigación dirigido a elegir la inversión óptima o el recurso escolar (infraestructura, organización y enseñanza). influir en su disponibilidad en la escuela a través de la política pública y así aumentar las posibilidades de éxito en la educación. Los metaanálisis de estudios realizados en países en desarrollo desde el presente hasta la década de 1990 sugieren que algunas inversiones escolares pueden mejorar el rendimiento educativo, la participación, el rendimiento y la retención escolar de los estudiantes.

En conclusión, la conceptualización de la calidad, que se considera como teoría y a la vez como disciplina aplicada, para poder identificarla y reconocerla requiere de un método que permita visualizar las características de los servicios educativos y si estas características corresponden a los mismos parámetros. en cuenta en el modelo de medición de la calidad. En las escuelas, la calidad surge como resultado de la simultaneidad de varias condiciones, principalmente por la sinergia del trabajo realizado por sus agentes. Los directores que hoy se consideran líderes del cambio educativo creen que su liderazgo siempre se ha centrado en la enseñanza de los docentes. Muy diferente del liderazgo más

basado en normas que buscan los gerentes en la actualidad, de esta manera fomentar el trabajo en equipo, implementar procesos de formación y evitar el exceso de burocracia (Avila, 2019).

### 2.3.9.8. El SINEACE

De conformidad con la Ley N° 28740 en el marco de la Ley General de Educación N° 28044, Ley que regula el Sistema de Acreditación, Acreditación y Evaluación de la Calidad de la Educación Estatal. Aplicable a todas las unidades educativas y flexible a las especificidades y circunstancias especiales de cada región.

SINEACE, mediante el Instituto Peruano de Evaluación de la Calidad Educativa, Acreditación y Acreditación, desarrolló el primer modelo de calidad para la acreditación de instituciones educativas en educación básica, que solo es aplicable para escuelas primarias y secundarias. Fundamento – IPEBA. El modelo enfoca la evaluación en la administración de la institución educativa, pero esencialmente bajo estas circunstancias para alcanzar el aprendizaje de los alumnos y la educación integral.

Este modelo percibe la evaluación de la calidad como un procedimiento que facilitará a la institución el análisis de su trabajo, la formulación de sugerencias y la implementación de modificaciones graduales. Además, este modelo asegura la calidad de la administración educativa y la definición de los perfiles de graduados en el contexto de las regulaciones dictadas por el Ministerio de Educación (Martínez, 2018).

### 2.3.8.9. Mejora continua

La mejora es un objetivo diario para los seres humanos, y el término "mejora continua" procede de dos palabras japonesas: Kai (cambio) y Sen (sabiduría). Este método de mejora no implica una gran revisión, sino ajustes graduales que pueden hacerse con poco esfuerzo a diario. Se convierte en una forma de vida, una práctica cotidiana que mejora nuestra calidad de vida y nos ayuda a alcanzar nuestros objetivos profesionales (Pericacho et al., 2019).

Asimismo, la mejora se consigue dando pasos firmes y graduales, por pequeños que sean, con el objetivo de que los procesos educativos y la gestión sean más eficaces a la hora de obtener los resultados deseados. Para que la mejora continua se convierta en una filosofía rectora tanto en el trabajo como en la vida, primero debe convertirse en un hábito, en una forma de comportarse (Montesinos, 2022). Cabe destacar, que la mejora continua va de la mano con el ciclo de Deming que el mismo esboza 4 pilares elementales de la calidad que son: planificar, hacer, actuar y verificar; estas son evidenciadas en la figura 1.

**Figura 4.**

*Ciclo Deming*




*Nota:* Peralta (2004).

Dentro del renglón educativo, se establecen 4 dimensiones elementales para la construcción exhaustiva de la mejora continua dentro de este margen, es por ello por lo que, dentro de ello, la principal herramienta de los educadores es el proceso de enseñanza-aprendizaje, que requiere responder a las preguntas "qué", "cómo" y "por qué". Los profesores crean un mapa curricular que traza las actividades de clase, los recursos, los objetivos y la metodología basándose en el currículo nacional (Condori, 2019).

## 2.4. Definición de términos

a) Administración: Conjunto de acciones orientadas a la planificación, estructuración, gestión y supervisión de recursos con el propósito de cumplir metas institucionales (Alcázar, 2020).
b) Auditoría: Evaluación sistemática de procesos, sistemas o resultados para verificar el cumplimiento de normas y estándares (Baldeos et al., 2020).
c) Calidad: Grado en que un artículo, servicio o proceso satisface los estándares y expectativas establecidos (Cárdenas y Farías, 2017).
d) Control de procesos: Conjunto de actividades destinadas a supervisar y mejorar la eficiencia de los procesos administrativos (Castillo, 2019).
e) Eficiencia: Capacidad de lograr las metas optimizando al máximo los recursos disponibles (Paez, 2024).
f) Evaluación: Análisis de desempeño o resultados para determinar el nivel de cumplimiento de estándares o metas (Chaupis, 2019).
g) Gestión: Coordinación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización (Díaz y Salazar, 2021).
h) Indicador: Parámetro utilizado para medir el desempeño de un proceso o actividad en función de objetivos específicos (Condori, 2019).
i) Optimización: Mejora de procesos o sistemas para aumentar la eficacia y reducir costos o tiempos (García et al., 2018).
j) Proceso: Serie de acciones conectadas entre sí que convierten recursos en bienes o servicios con un aporte significativo de valor (Hernández et al., 2018).
k) Productividad: Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos en un proceso o actividad (Jarro y Calderón, 2021).
l) Planificación: Definición de objetivos y estrategias para lograr un desempeño eficiente en la organización (Huanca y Geldrech, 2020).
m) Normativa: Conjunto de reglas y estándares que regulan el funcionamiento de un sistema u organización (López et al., 2015).
n) Estandarización: Proceso de establecer normas o procedimientos uniformes para mejorar la calidad y eficiencia (Manrique et al., 2019).

o) Retroalimentación: Proceso de revisión y ajuste basado en información obtenida del desempeño de actividades o procesos (Maximiliano, 2018).
p) Trazabilidad: Capacidad de rastrear el origen, desarrollo y resultado de un proceso o producto (Maximiliano, 2018).
q) Satisfacción del usuario: Nivel de conformidad de los beneficiarios de un servicio con la calidad recibida (Medina et al., 2019).
r) Transparencia: Principio que garantiza el acceso a la información y la rendición de cuentas en la gestión administrativa (Miranda, 2010).
s) Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL): Entidad descentralizada encargada de administrar y supervisar la educación en una determinada jurisdicción (Rendón, 2014).
t) Valor agregado: Beneficio adicional que se obtiene al mejorar procesos, productos o servicios en la organización (Casas, 2019).

# CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

## 3.1. Hipótesis

### 3.1.1. Hipótesis principal

Un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

### 3.1.2. Hipótesis secundarias

- La implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad (variable independiente) incide significativamente en la caracterización de los procesos administrativos (variable dependiente) en la UGEL-07, San Borja, 2024.
- La implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad (variable independiente) incide significativamente en la reducción de tiempos de los procesos administrativos (variable dependiente) en la UGEL-07, San Borja, 2024.
- La implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad (variable independiente) incide significativamente en la gestión de abastecimiento de los procesos administrativos (variable dependiente) en la UGEL-07, San Borja, 2024.
- La implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad (variable independiente) incide significativamente en la operatividad de los procesos administrativos (variable dependiente) en la UGEL-07, San Borja, 2024.

## 3.2. Variables

Se tomó en consideración las siguientes variables de estudio:

— Modelo de gestión por procesos y calidad.

El modelo de gestión por procesos y calidad constituye un enfoque sistemático que integra la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos organizacionales con los principios de gestión de calidad. Según Medina et al. (2019), al identificar, seleccionar, describir, documentar y mejorar continuamente los procesos de forma sistemática, la gestión de procesos pretende mejorar la eficacia de las operaciones de una organización. Este modelo se operacionaliza a través de seis dimensiones fundamentales: contexto de la organización, que evalúa las necesidades y expectativas organizacionales; liderazgo, centrado en el compromiso y políticas directivas; planificación, enfocada en la gestión de riesgos y objetivos; soporte, que abarca competencias, recursos y comunicación; operación, relacionada con el control y prestación de servicios; y las dimensiones de evaluación de desempeño y mejora, que incluyen monitoreo, auditoría interna y acciones correctivas para garantizar la mejora continua del sistema de gestión implementado.

— Optimización de los procesos administrativos

La optimización de los procesos administrativos se define como el manejo regular y desenvolvimiento normal de una organización bajo modelos de procesos y gestión alcanzados por medio de la estandarización (Díaz y Salazar, 2021). Esta variable se operacionaliza mediante cuatro dimensiones críticas: caracterización de procesos, que mide el porcentaje de propuestas aceptadas y servicios conformes; reducción de tiempos, evaluada a través de tiempos de entrega, reclamos por servicio y calidad; gestión de abastecimiento, que analiza el tiempo entre compra y entrega, así como las características de la materia prima adquirida; y operatividad administrativa, centrada en la productividad y costos operativos. Estas dimensiones permiten evaluar la efectividad de los procesos administrativos mediante indicadores cuantitativos que reflejan el nivel de optimización alcanzado en la gestión organizacional.

## 3.3. Operacionalización de variables

### Tabla 1.

*Matriz de operacionalización de variables*

| Variables | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Técnicas o instrumentos | Tipo de variables y escala |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Modelo de gestión por procesos y calidad | Identificar, seleccionar, describir, documentar y mejorar continuamente los procesos de forma sistemática, la gestión de procesos pretende mejorar la eficacia de las operaciones de una organización (Medina et al., 2019) | Se formula el método estratégico partiendo desde el diagnóstico del contexto organizacional e identificación de componentes de mejora en todo el proceso de valor. | Contexto de la organización<br>Liderazgo<br>Planificación<br>Soporte<br>Operación<br>Evaluación de desempeño<br>Mejora | -Contexto de la organización<br>-Necesidades y expectativas<br>-Alcance del sistema de gestión de calidad<br>-Compromiso<br>-Política<br>-Responsabilidades, roles y autoridades<br>-Acción ante riesgos y oportunidades<br>-Objetivos de planificación y calidad<br>-Competencia y recursos<br>-Comunicación<br>-Documentación de información<br>-Control de operaciones<br>-Requerimientos de productos y servicios<br>-Operatividad y prestación de servicios<br>-Monitoreo, medición, análisis y valoración<br>-Auditoría interna<br>-Acciones correctivas<br>-Mejora continua | **Técnica:** Encuesta<br>**Instrumento:** Cuestionario | **Tipo de variable:** Cuantitativa<br>**Escala:** Ordinal |
| Optimización de los procesos administrativos | Manejo regular y desenvolvimiento normal de una organización bajo modelos de procesos y gestión alcanzados por medio de la estandarización (Díaz y Salazar, 2021) | Efectividad de los procesos por medio de la evaluación de indicadores de desempeño | Caracterización de procesos<br>Reducción de tiempos<br>Gestión de abastecimiento<br>Operatividad administrativa | -% de propuestas aceptadas<br>-% de servicios conformes<br>-Tiempo de entrega<br>-Reclamos por mes<br>-Reclamos por servicio<br>-Reclamos por calidad<br>-Tiempo entre compra y entrega<br>-Características de la materia prima comprada<br>-Productividad<br>-Costos operativos | **Técnica:** Encuesta<br>**Instrumento:** Cuestionario | **Tipo de variable:** Cuantitativa<br>**Escala:** Ordinal |

*Nota:* elaboración propia

# CAPÍTULO IV: MATERIALES Y MÉTODOS

## 4.1. Área de estudio

Se consideró como área de estudio en cuestión de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07 considerando al personal trabajador directivo y docente. Esta Unidad de Gestión Educativa Local compone un número considerable de Instituciones Educativas enfocadas en la mejora continua estudiantil y excelencia a nivel administrativo.

## 4.2. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue de tipo aplicada. Según Ramos et al. (2021), un estudio aplicado emplea conocimientos teóricos para analizar situaciones concretas, considerando las implicaciones prácticas derivadas.

La indagación tuvo un enfoque cuantitativo, que permitió obtener datos concretos para validar las hipótesis mediante valoraciones cuantitativas y estudios estadísticos, comparando el antes y después de la aplicación del MDGPC en la UGEL-07.

La metodología se fundamentó en la implementación y evaluación del MDGPC en los procesos administrativos de la UGEL-07. Se empleó un diseño no experimental correlacional, el cual permitió establecer los parámetros estadísticos suficientes para responder a los objetivos de estudio (Hernández et al., 2014).

El estudio fue de nivel explicativo de campo, ya que se implementó el modelo directamente en el contexto real de la organización, permitiendo explicar cómo la aplicación del MDGPC optimiza los procesos administrativos mediante la comparación de resultados antes y después de su implementación.

## 4.3. Población y muestra

Para Hernández et al. (2014) el término población se refiere al conjunto completo de elementos, individuos o mediciones que comparten características comunes en un contexto y momento determinado (p.174). En el presente estudio,

la población estuvo conformada por doscientos veintinueve (229) trabajadores entre directivos y docentes de la UGEL-07, San Borja.

Por su parte, de acuerdo con Hernández et al. (2014) la muestra se define como un subconjunto representativo de la población del cual se obtendrán los datos. Considerando lo anterior y el análisis de las variables, MDGPC, así como su aplicabilidad, se aplicó un muestreo probabilístico estratificado, considerando los diferentes estratos del personal de la UGEL-07. Esta técnica garantiza la representatividad proporcional de cada grupo poblacional en la muestra, asegurando que todos los estratos estén adecuadamente representados (Hernández et al., 2014).

**Tabla 2.**

*Población participativa en el estudio*

| **Estratos** | **Cantidad** |
|---|---|
| Directivos | 10 |
| Docentes de educación básica regular | 219 |
| **Total** | **229** |

*Nota:* elaboración propia.

Asimismo, para el siguiente estudio la unidad de análisis estuvo representada por 10 directivos y 219 docentes pertenecientes a Instituciones Educativas dentro de la UGEL 07.

Para la selección de la muestra se tomó en consideración un muestreo estratificado. De cada subgrupo de la población o estrato, se selecciona una muestra aleatoria de cada uno lo cual hace que cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido para conformar la muestra. En síntesis, estará compuesta por 144 personal distribuidas entre 10 directivos y 134 docentes de educación básica regular. El muestreo aleatorio estratificado vino expresado por la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * {Z_a}^2 * p * q}{E^2 * (N-1) + {Z_a}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{229 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (229-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 144$$

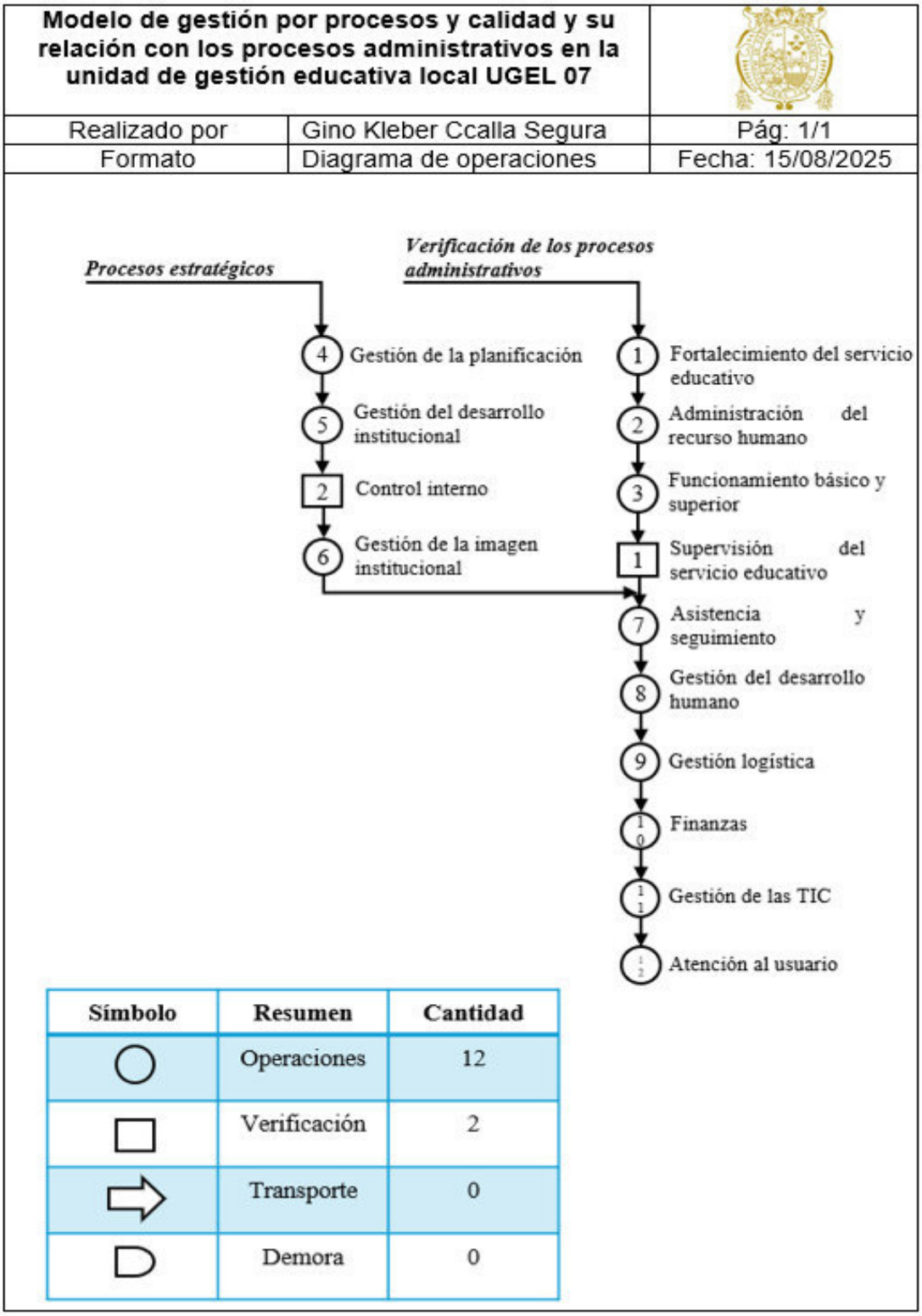
### 4.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

El desarrollo de la investigación comprendió un proceso sistemático de implementación y evaluación del Modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la UGEL-07, aplicando metodologías específicas que incluyeron el diagnóstico organizacional mediante cuestionarios estructurados, observación directa y revisión documental para el mapeo de procesos administrativos existentes (Arias, 2016). Se inició con un diagnóstico integral para establecer indicadores. Posteriormente se diseñó e implementó progresivamente el MDGPC adaptado a las necesidades organizacionales, incluyendo capacitación del personal y periodo de adaptación. Transcurrido el tiempo establecido, se aplicaron los mismos instrumentos de medición y se recolectaron datos sobre los procesos optimizados. Finalmente, se realizó el análisis comparativo mediante SPSS y Excel, aplicando pruebas estadísticas para medir diferencias significativas, validar hipótesis y determinar la efectividad del modelo en la optimización de los procesos administrativos.

Se analizó en primera instancia la formalización de los procesos administrativos de forma secuencial por medio de un diagrama de operaciones del proceso (DOP) con la finalidad de poder entender el procedimiento estudiado.

**Figura 5.**

*Diagrama de operación del proceso administrativo*




*Nota:* elaboración propia.

### 4.4.1. Encuesta

Las técnicas se definen como el conjunto de herramientas y métodos utilizados para recopilar, almacenar, examinar y comunicar los datos relacionados con los fenómenos de estudio. En este sentido, se establece que la técnica seleccionada fue la encuesta, complementada con el cuestionario como instrumento de recolección (Hernández et al., 2014).

### 4.4.2. Observación

Es un método que permite identificar de manera intencional distintas características presentes en la realidad a través de una estructura conceptual previa y con fundamento en distintos objetivos definidos de manera genérica por una suposición que se desea investigar (Arias, 2016).

### 4.4.3. Cuestionario

Según Hernández et al. (2014), se compone de una serie de interrogantes relacionadas con una o más variables a evaluar, diseñadas para recopilar información con un propósito específico. Se administraron dos instrumentos que proporcionaron preguntas estructuradas en formato Likert a los trabajadores de la UGEL-07. El primer cuestionario estuvo conformado por 35 ítems para la variable "Modelo de gestión por procesos y calidad", mientras que el segundo cuestionario constó de 20 ítems para la variable "Optimización de los procesos administrativos", ambos utilizando una escala Likert de cinco niveles: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Los cuestionarios fueron sometidos a validación por juicio de expertos, siendo evaluados por tres especialistas en gestión de procesos y calidad, quienes verificaron la pertinencia, relevancia y correspondencia de cada ítem con los objetivos de estudio. Los expertos evaluaron que los 35 ítems del cuestionario "Modelo de gestión por procesos y calidad" y los 20 ítems del cuestionario "Optimización de los procesos administrativos" fueran apropiados para medir las dimensiones establecidas. Todos los expertos concluyeron que ambos instrumentos eran aplicables para la investigación, validando su contenido y estructura (ver Anexo 4).

### 4.5. Análisis estadístico

Una vez recolectada la información se procedió a ordenar y procesar los datos obtenidos del cuestionario y lista de chequeo, utilizando el software SPSS y Excel, para generar tablas, relaciones y gráficos porcentuales, con el propósito de adquirir evidencia indispensable para el diseño de la propuesta de mejora.

Para la interpretación y categorización de los resultados obtenidos en las dimensiones y variables de estudio, se establecieron baremos que permitieron clasificar los puntajes en tres niveles: bajo, medio y alto. La determinación de estos rangos se realizó calculando el rango total mediante la división de la diferencia entre el puntaje máximo y mínimo posible entre el número de categorías establecidas (3). Para la variable Modelo de gestión por procesos y calidad, compuesta por 35 ítems, los baremos quedaron establecidos de la siguiente manera: Nivel Bajo (35-82 puntos), Nivel Medio (83-128 puntos) y Nivel Alto (129-175 puntos). Para la variable Optimización de los procesos administrativos, compuesta por 20 ítems, se establecieron los siguientes rangos: Nivel Bajo (20-47 puntos), Nivel Medio (48-73 puntos) y Nivel Alto (74-100 puntos).

Para esto se realizó inicialmente un análisis descriptivo de las variables mediante medidas de tendencia central y dispersión. Posteriormente, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov debido a que la muestra fue mayor a 50 participantes, cuyos resultados indicaron una distribución no normal de los datos ($p < 0.05$), por lo cual se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para establecer las correlaciones entre las variables de estudio y contrastar las hipótesis planteadas.

# CAPÍTULO V: RESULTADOS

## 5.1. Análisis descriptivo

En primera instancia para el análisis descriptivo de las variables de estudio en conjunto con las dimensiones, se abordó una escala de interpretación estadística Baremo donde se estableció 3 niveles de interpretación bajo, medio y alto. En tal sentido, se expresa lo siguiente:

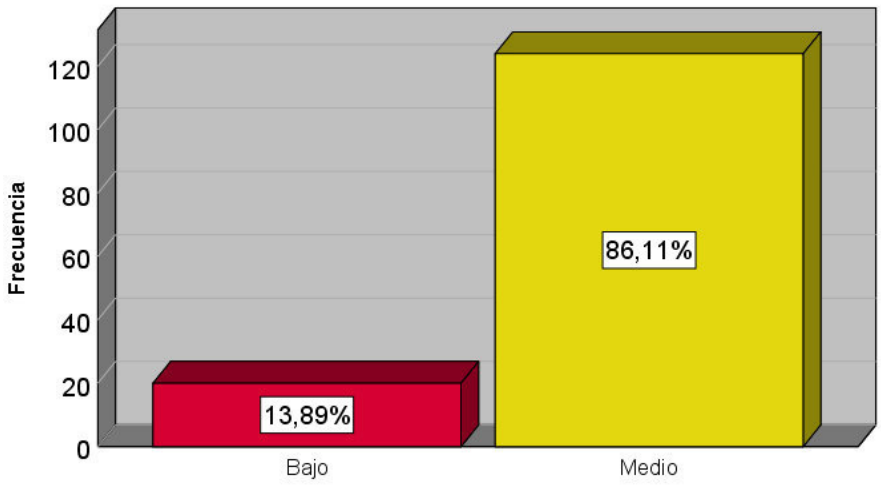
**Tabla 3.**

*Niveles de gestión por procesos y calidad*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 20 | 13,9 | 13,9 | 13,9 |
| | Medio | 124 | 86,1 | 86,1 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 6.**

*Niveles de gestión por procesos y calidad*




Se observa en la tabla 3 y figura 3 que el 86.1% (124) de los encuestados mencionan que hay niveles medios de gestión por procesos y calidad. Por su parte, el 13.9% (20) se clasifican en niveles bajos.

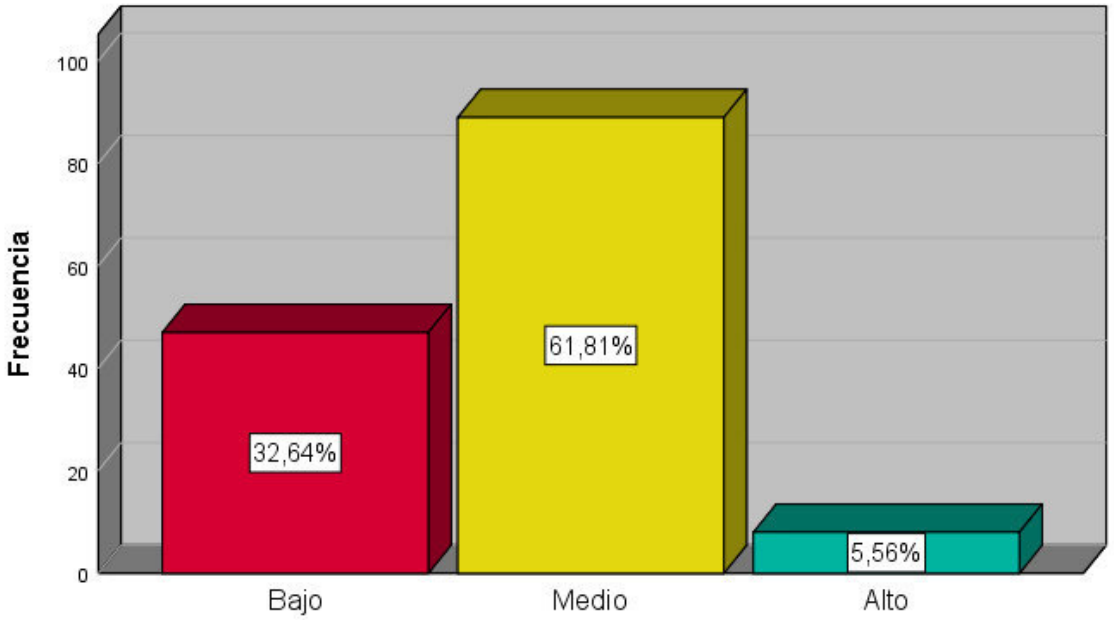
**Tabla 4.**

*Niveles de contexto de la organización*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 47 | 32,6 | 32,6 | 32,6 |
| | Medio | 89 | 61,8 | 61,8 | 94,4 |
| | Alto | 8 | 5,6 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 7.**

*Niveles de contexto de la organización*




Se evidencia en la tabla 4 y figura que el 61.8% (89) de los encuestados mencionan que hay niveles medio de establecimiento del contexto de la organización. Por su parte, un 32.6% (47) afirman que hay niveles bajos; y, finalmente, el 5.6% (8) esclarece que hay niveles altos de contexto de la organización.

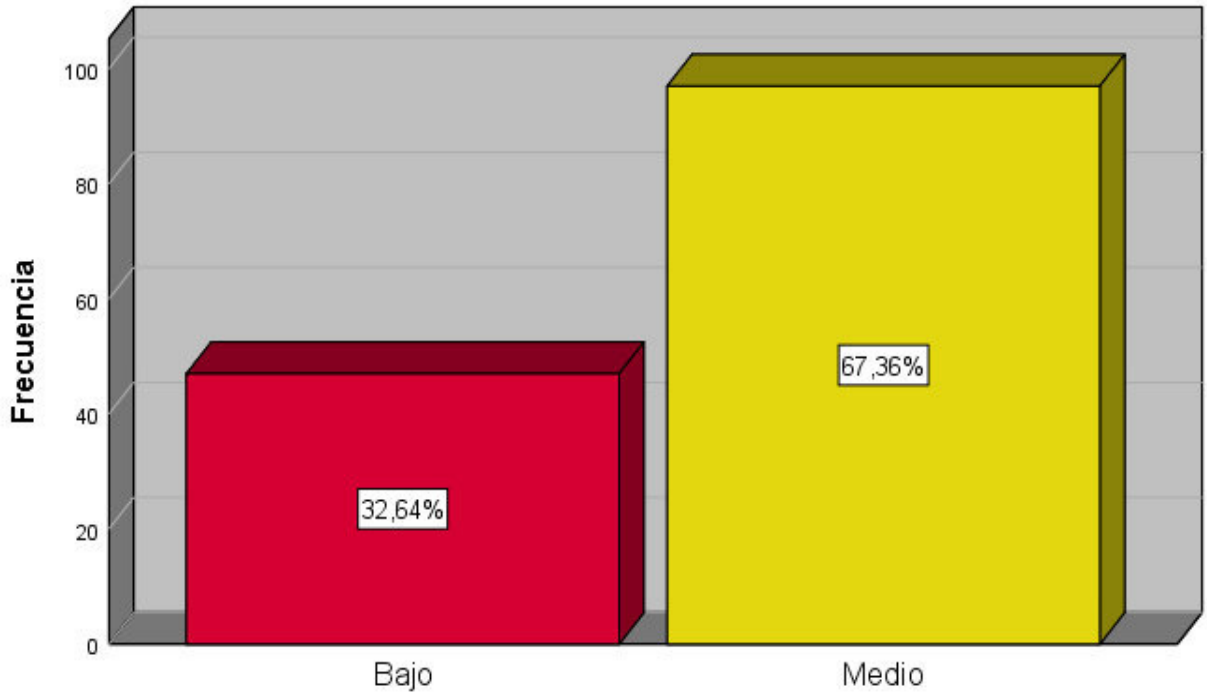
**Tabla 5.**

*Niveles de liderazgo*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 47 | 32,6 | 32,6 | 32,6 |
| | Medio | 97 | 67,4 | 67,4 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 8.**

*Niveles de liderazgo*




Se evidencia en la tabla 5 y figura 5 que un 67.4% (97) mencionan que existen niveles medios de liderazgo dentro de las instituciones pertenecientes a la UGEL-07. Además, un 32.6% (47) se clasifican en niveles bajos de liderazgo.

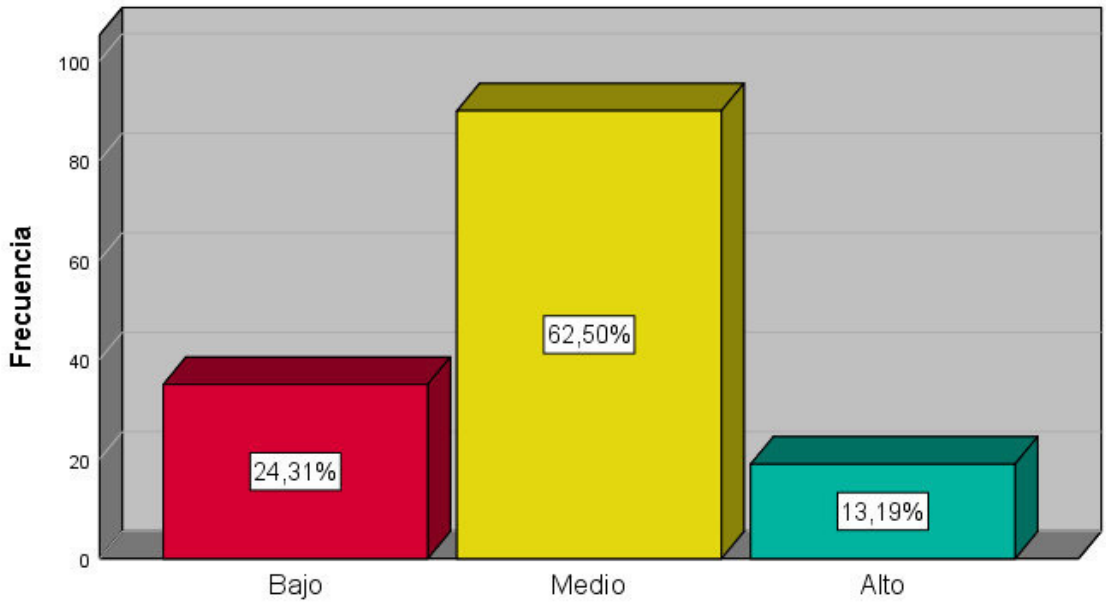
**Tabla 6.**

*Niveles de planificación*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 35 | 24,3 | 24,3 | 24,3 |
| | Medio | 90 | 62,5 | 62,5 | 86,8 |
| | Alto | 19 | 13,2 | 13,2 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 9.**

*Niveles de planificación*




En la tabla 6 y figura 6, se esclarece que un 62.5% (90) afirman que existen niveles medios de planificación dentro del contexto administrativo de las instituciones pertenecientes a la UGEL-07. Por su parte, un 24.3% (35) mencionan niveles bajos; y, un 13.2% (19) afirman niveles altos.

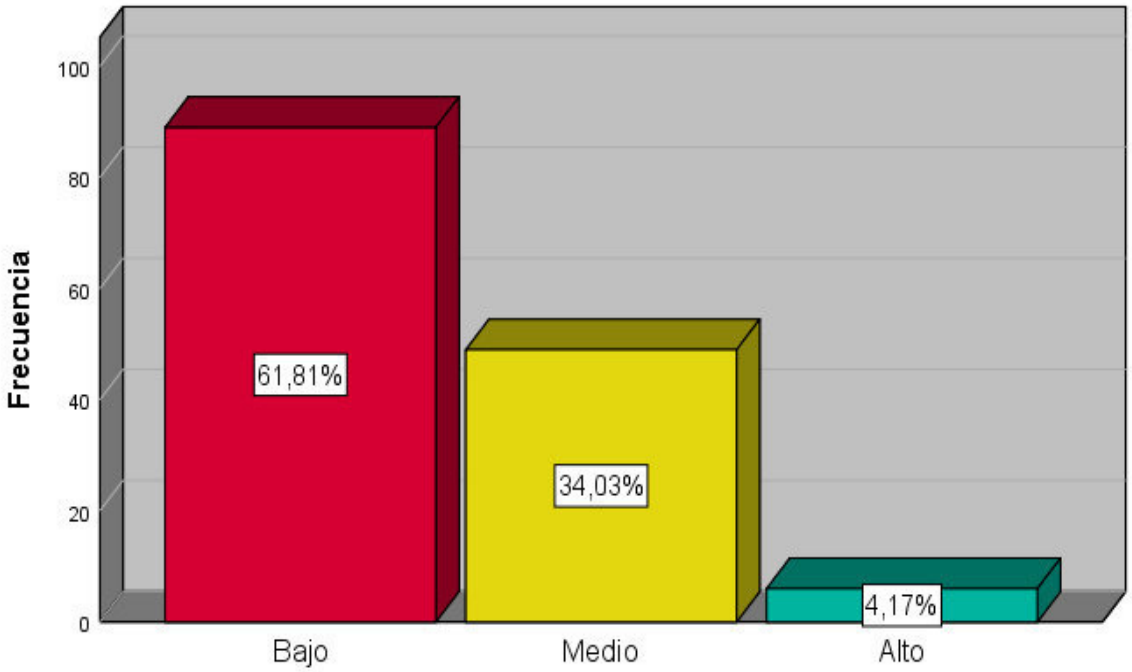
**Tabla 7.**

*Niveles de soporte*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 89 | 61,8 | 61,8 | 61,8 |
| | Medio | 49 | 34,0 | 34,0 | 95,8 |
| | Alto | 6 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 10.**

*Niveles de soporte*




En la tabla 7 y figura 7, se esclarece que un 61.81% (89) de los encuestados afirman niveles bajos de soporte administrativo dentro de las instituciones pertenecientes a la UGEL-07. Asimismo, un 34% (49) afirman niveles medios; y, finalmente, un 4.2% (6) niveles altos de soporte.

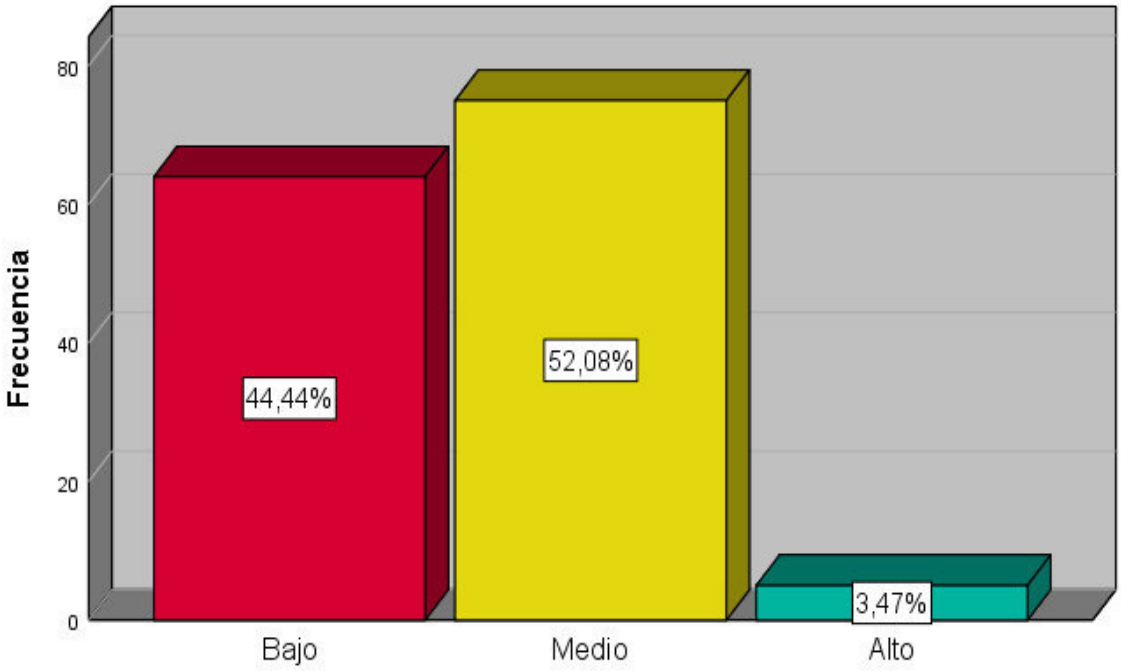
**Tabla 8.**

*Niveles de operación*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 64 | 44,44 | 44,44 | 44,4 |
| | Medio | 75 | 52,08 | 52,08 | 96,48 |
| | Alto | 5 | 3,47 | 3,47 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 11.**

*Niveles de operación*




Se evidencia en la tabla 8 y figura 8, que un 52.08% (75) de los encuestados afirman niveles medios de operación administrativa dentro de las instituciones pertenecientes a la UGEL-07. Por su parte, un 44.44% (65) afirman niveles bajos; y, finalmente, un 3.47% (5) se clasifican en niveles altos de operación.

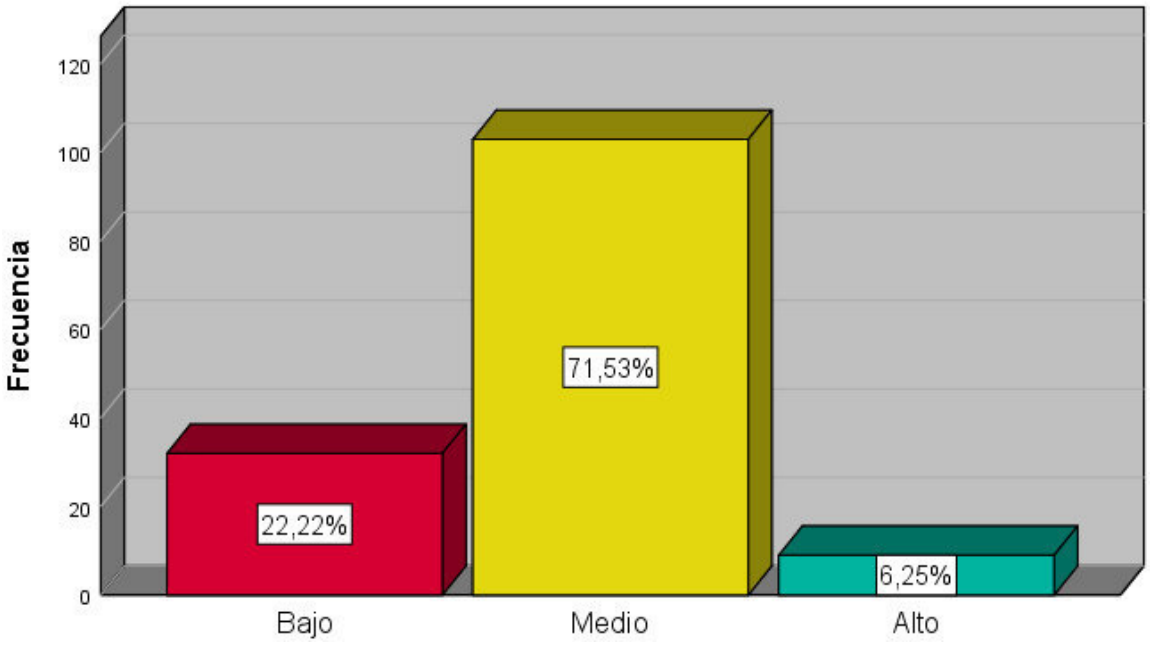
**Tabla 9.**

*Niveles de evaluación de desempeño*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 32 | 22,2 | 22,2 | 22,2 |
| | Medio | 103 | 71,5 | 71,5 | 93,8 |
| | Alto | 9 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 12.**

*Niveles de evaluación de desempeño*




En la tabla 9 y figura 9 se observa que un 71.5% (103) afirman niveles medios de evaluación de desempeño administrativo en las instituciones pertenecientes a la UGEL-07. Por su parte, un 22.2% (32) niveles bajos; y, finalmente, un 6.3% (9) niveles altos de evaluación de desempeño.

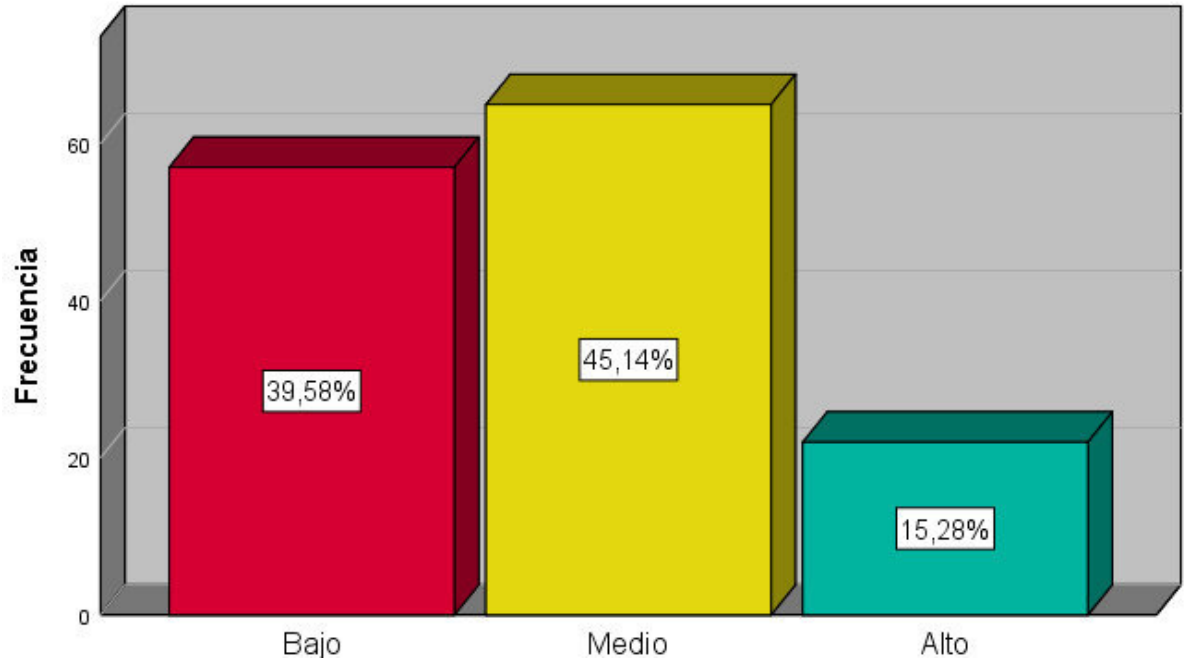
**Tabla 10.**

*Niveles de mejora*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 57 | 39,6 | 39,6 | 39,6 |
| | Medio | 65 | 45,1 | 45,1 | 84,7 |
| | Alto | 22 | 15,3 | 15,3 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 13.**

*Niveles de mejora*




En la tabla 10 y figura 10 se observa que un 45.1% (65) afirman niveles medios de mejora dentro de los procesos administrativos de las instituciones pertenecientes a la UGEL-07. Por su parte, un 39.6% (57) afirman niveles bajos; y, un 15.3% (22) afirman niveles altos de mejora.

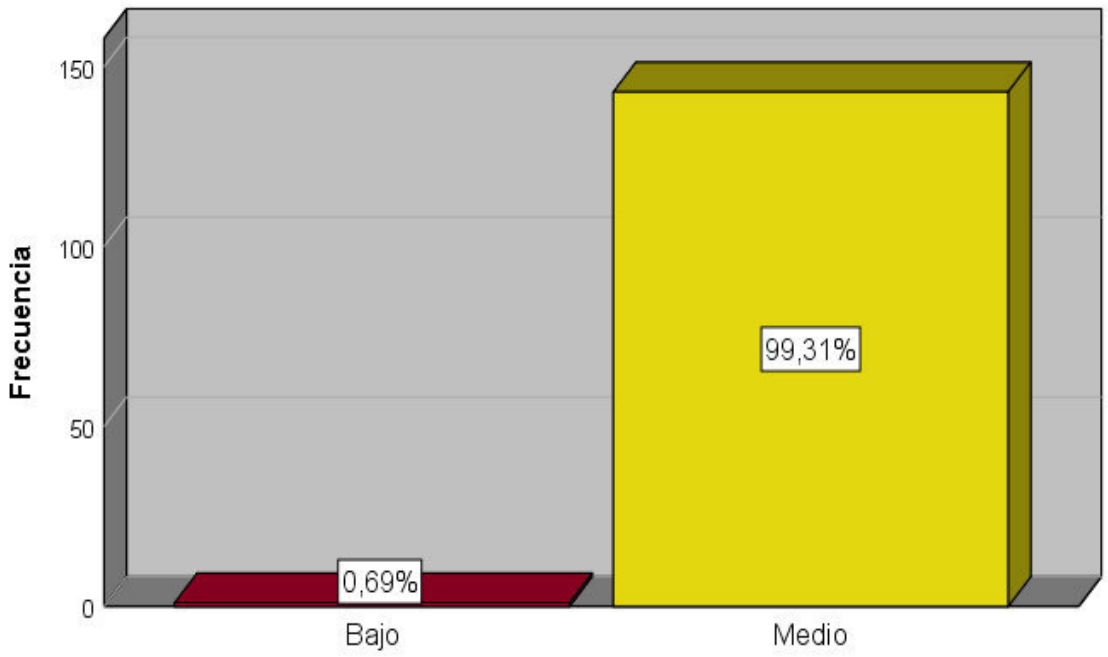
**Tabla 11.**

*Niveles de optimización de los procesos administrativos*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 1 | ,7 | ,7 | ,7 |
| | Medio | 143 | 99,3 | 99,3 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 14.**

*Niveles de optimización de los procesos administrativos*




Se evidencia en la tabla 11 y figura 11 que un 99.3% (143) afirman niveles medios de optimización de los procesos administrativos de las instituciones pertenecientes a la UGEL-07; y, por su parte, un 0.7% (1) afirma niveles bajos.

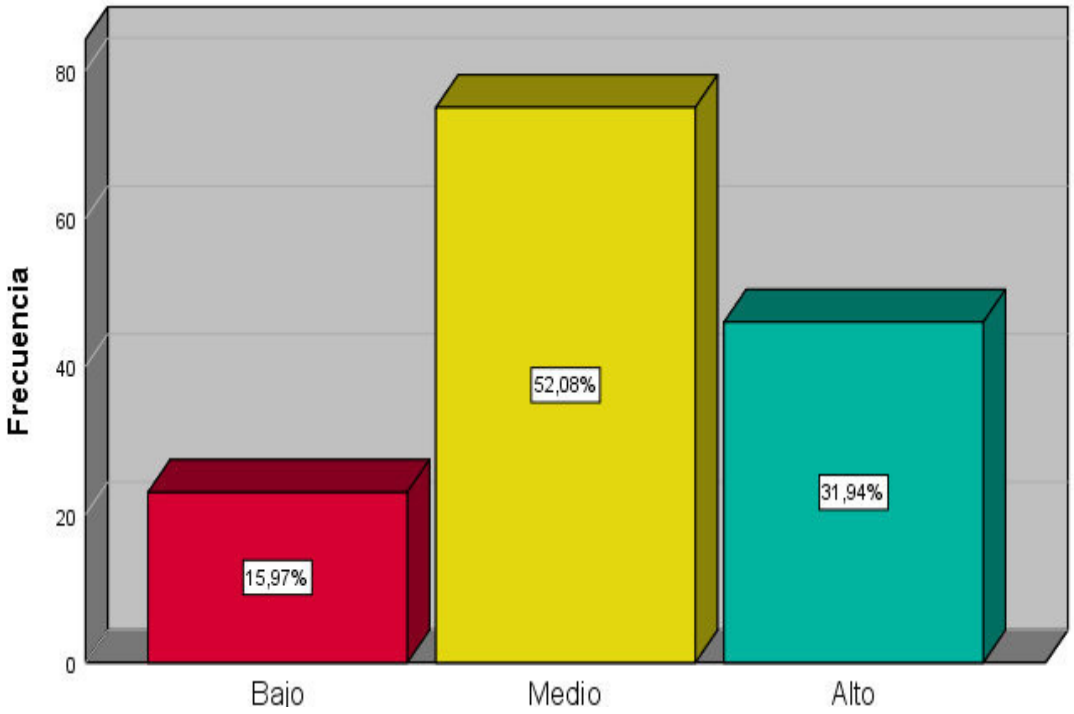
**Tabla 12.**

*Niveles de caracterización de procesos*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 23 | 16,0 | 16,0 | 16,0 |
| | Medio | 75 | 52,1 | 52,1 | 68,1 |
| | Alto | 46 | 31,9 | 31,9 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 15.**

*Niveles de caracterización de procesos*




En la tabla 12 y figura 12 se evidencia que un 52.1% (75) afirman niveles medios de caracterización de procesos administrativos de las instituciones pertenecientes a la UGEL-07. Por su parte, un 31.9% (46) afirman niveles altos; y, finalmente, un 16% (23) afirman niveles bajos de caracterización de procesos.

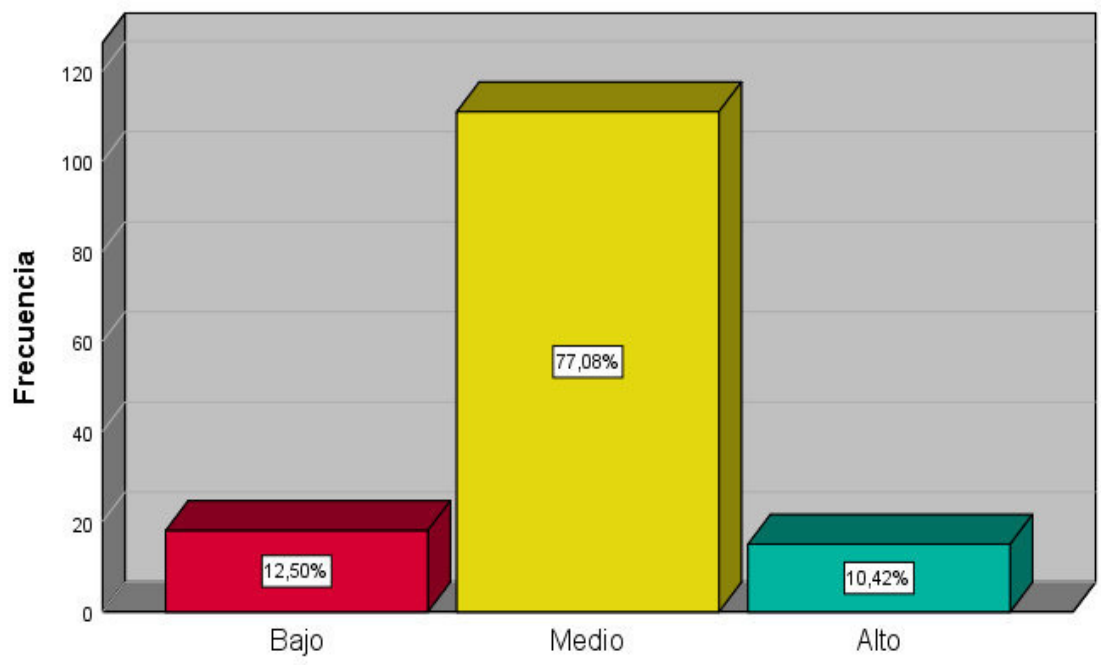
**Tabla 13.**

*Niveles de reducción de tiempos*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 18 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| | Medio | 111 | 77,1 | 77,1 | 89,6 |
| | Alto | 15 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 16.**

*Niveles de reducción de tiempos*




Se evidencia en la tabla 13 y figura 13 que un 77.1% (111) afirman niveles medios de reducción de tiempos de los procesos administrativos de las instituciones pertenecientes a la UGEL-07. Por su parte, un 12.5% (18) afirman niveles bajos y un 10.4% (15) niveles altos de reducción de tiempos.

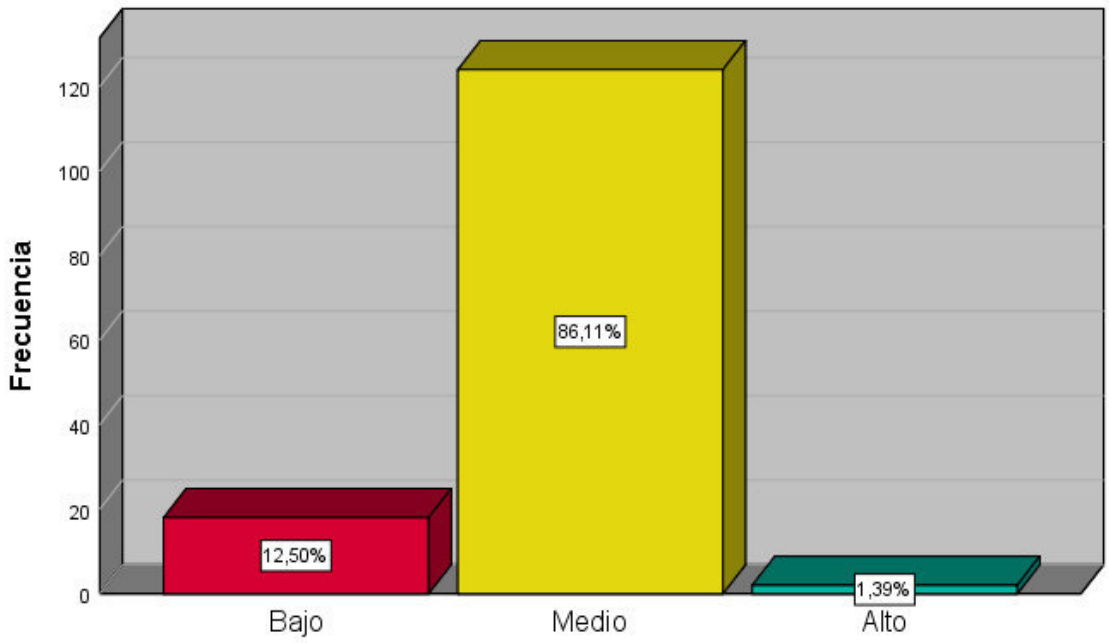
**Tabla 14.**

*Niveles de gestión de abastecimiento*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 18 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| | Medio | 124 | 86,1 | 86,1 | 98,6 |
| | Alto | 2 | 1,4 | 1,4 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 17.**

*Niveles de gestión de abastecimiento*




En la tabla 14 y figura 14 se evidencia que un 86.1% (124) afirman niveles medios de gestión de abastecimiento de insumos requeridos dentro de las instituciones pertenecientes a la UGEL-07. Por su parte, un 12.5% (18) clasifican niveles bajos; y, finalmente, un 1.4% (2) afirman niveles altos de gestión de abastecimiento.

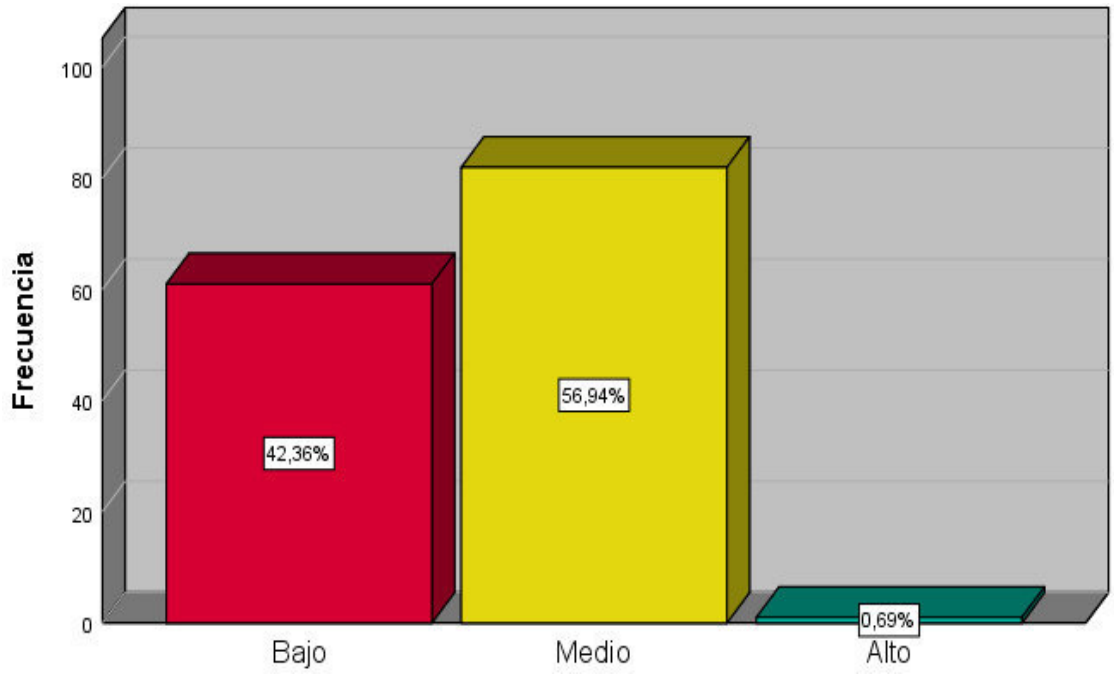
**Tabla 15.**

*Niveles de operatividad administrativa*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 61 | 42,4 | 42,4 | 42,4 |
| | Medio | 82 | 56,9 | 56,9 | 99,3 |
| | Alto | 1 | ,7 | ,7 | 100,0 |
| | Total | 144 | 100,0 | 100,0 | |

**Figura 18.**

*Niveles de operatividad administrativa*




En la tabla 15 y figura 15 se esclarece que un 56.9% (82) de los encuestados afirman niveles medios de operatividad administrativa en las instituciones pertenecientes a la UGEL-07. Por su parte, un 42.4% (61) se clasifican en niveles bajos; y, finalmente, un 0.7% (1) afirma niveles altos de operatividad administrativa.

## 5.2. Análisis inferencial

### Prueba de normalidad

Con la finalidad de esclarecer el parámetro estadístico para la prueba de hipótesis se procedió a abordar la prueba de normalidad o parametrización de las variables, se expone la siguiente tabla:

**Tabla 16.**

*Prueba de normalidad*

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Estadístico** | **gl** | **Sig.** | **Estadístico** | **gl** | **Sig.** |
| VI | ,517 | 144 | ,000 | ,410 | 144 | ,000 |
| VD | ,526 | 144 | ,000 | ,057 | 144 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla 16 muestra la prueba de normalidad inherente al estudio. Se consideró como prueba preliminar Kolmogorov-Smirnov por tratarse de una muestra objeto de estudio superior a 50 participantes. Se observa que para la variable independiente (modelo de gestión por procesos y calidad) existe una significancia de 0.000 (<0.05) por lo cual deja esclarecido un comportamiento no normal. Por su parte pata la variable dependiente (optimización de los procesos administrativos) sigue el mismo patrón de significancia conllevando a un comportamiento no paramétrico. Por ello, se cumple teóricamente que bajo ese comportamiento se procede a comprobar las hipótesis por medio del coeficiente estadístico Rho Spearman.

**Prueba de hipótesis general**

Ho: un modelo de gestión por procesos y calidad no incide significativamente en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

H1: un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

**Tabla 17.**

*Correlación entre VI y VD*

| | | | VI | VD |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | VI | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,745** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,001 |
| | | N | 144 | 144 |
| | VD | Coeficiente de correlación | ,745** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,001 | . |
| | | N | 144 | 144 |

Se evidencia en la tabla 17 el análisis inferencial correspondiente a la hipótesis general, se afirma una correlación positiva buena (Rho=0.745) entre el modelo de gestión por procesos y calidad y la optimización de los procesos administrativos bajo una significancia estadística inferior a la teórica ($p<0.05$), promoviendo la aceptación de la hipótesis alterna.

**Prueba de hipótesis específica 1**

Ho: un modelo de gestión por procesos y calidad no incide significativamente en la caracterización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

H1: un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la caracterización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

**Tabla 18.**

*Correlación entre VI y D1VD*

| | | | VI | D1VD |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | VI | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,814** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 144 | 144 |
| | D1VD | Coeficiente de correlación | ,814** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 144 | 144 |

Se evidencia en la tabla 18 el análisis inferencial correspondiente a la primera hipótesis específica, se afirma una correlación positiva fuerte (Rho=0.814) entre el modelo de gestión por procesos y calidad y la caracterización de los procesos administrativos bajo una significancia estadística inferior a la teórica ($p<0.05$), promoviendo la aceptación de la hipótesis alterna.

**Prueba de hipótesis específica 2**

Ho: un modelo de gestión por procesos y calidad no incide significativamente en la reducción de tiempos de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

H1: un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la reducción de tiempos de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

**Tabla 19.**

*Correlación entre VI y D2VD*

| | | | VI | D2VD |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | VI | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,873** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 144 | 144 |
| | D2VD | Coeficiente de correlación | ,873** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 144 | 144 |

Se evidencia en la tabla 19 el análisis inferencial correspondiente a la segunda hipótesis específica, se afirma una correlación positiva fuerte (Rho=0.873) entre el modelo de gestión por procesos y calidad y la reducción de tiempos de los procesos administrativos bajo una significancia estadística inferior a la teórica ($p<0.05$), promoviendo la aceptación de la hipótesis alterna.

**Prueba de hipótesis específica 3**

Ho: un modelo de gestión por procesos y calidad no incide significativamente en la gestión de abastecimiento de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

H1: un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la gestión de abastecimiento de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

**Tabla 20.**

*Correlación entre VI y D1VD*

| | | | VI | D3VD |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | VI | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,799** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 144 | 144 |
| | D3VD | Coeficiente de correlación | ,799** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 144 | 144 |

Se evidencia en la tabla 20 el análisis inferencial correspondiente a la tercera hipótesis específica, se afirma una correlación positiva buena (Rho=0.799) entre el modelo de gestión por procesos y calidad y la gestión de abastecimiento de los procesos administrativos bajo una significancia estadística inferior a la teórica ($p<0.05$), promoviendo la aceptación de la hipótesis alterna.

**Prueba de hipótesis específica 4**

Ho: un modelo de gestión por procesos y calidad no incide significativamente en la operatividad de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

H1: un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la operatividad de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.

**Tabla 21.**

*Correlación entre VI y D4VD*

| | | | VI | D4VD |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | VI | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,861** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 144 | 144 |
| | D4VD | Coeficiente de correlación | ,860** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 144 | 144 |

Se evidencia en la tabla 21 el análisis inferencial correspondiente a la tercera hipótesis específica, se afirma una correlación positiva fuerte (Rho=0.861) entre el modelo de gestión por procesos y calidad y la operatividad de los procesos administrativos bajo una significancia estadística inferior a la teórica ($p<0.05$), promoviendo la aceptación de la hipótesis alterna.

# CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

Con relación al objetivo general del estudio, se buscó determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024. Se observó una correlación positiva buena (Rho=0.745) entre los parámetros o variables de estudio. Asimismo, se observó una significancia estadística de 0.001 (<0.05) lo cual promovió la aceptación de la hipótesis general de estudio.

Estos resultados son respaldados con lo descrito por Jarro y Calderón (2021), quienes abordaron estrategias de gestión basadas en ISO 9000 para optimizar los procedimientos operativos en un taller automotriz. La implementación de esta norma permitió establecer un sistema de gestión de calidad orientado a mejorar la productividad, reducir costos y garantizar la eficiencia en los procesos. Además, se diseñó un plan de mejora continua para fortalecer los servicios de la organización, apoyado en una encuesta aplicada a clientes y trabajadores. Como parte del estudio, se creó una base de datos para el control de usuarios y una plataforma en Visual Basic para gestionar información sobre mantenimiento. Las mejoras evidenciadas incrementaron en un 45% la gestión interna.

Por otra parte, el estudio abordado por Alvarado (2019), concuerda con los resultados descritos, identificar áreas de mejora que contribuyan a optimizar la satisfacción del usuario, aplicar procesos de mejora continua; y en consecuencia, fortalecer la rentabilidad de la compañía analizada. También describió las características del SGC basado en la ISO 9001 que se aplica actualmente y las herramientas que se utilizarán en la propuesta. Se ha realizado una evaluación económica. Esto muestra que, sin la implementación de la norma ISO, la rentabilidad es del 17%, mientras que con su aplicación aumenta al 28%, con un VAN positivo y un factor beneficio/coste de 1,53. Esto significa que la iniciativa es sostenible y buena para los objetivos financieros de la organización.

Los resultados de esta investigación son consistentes con los reportados por Arjona et al. (2022) quienes señalaron que la gestión por procesos tiene un

impacto significativo en la calidad educativa, acotando que cuando se fortalece la gestión por procesos en las IES públicas mexicanas se optimiza la administración, los procesos administrativos y el cumplimiento de estándares.

Por su parte, en cuanto al primero objetivo específico, se evidenció una correlación positiva fuerte (Rho=0.814) entre el modelo de gestión por procesos y calidad y la caracterización de los procesos administrativos. Continuamente, se observó una significancia estadística de 0.000 (<0.05) lo cual promovió la aceptación de la primera hipótesis específica de estudio.

Por su parte, Campaña (2019), El primer diagnóstico de Grupo Automotriz Ingeauto es que no tiene una orientación de calidad como forma estratégica de dirigir el negocio, y tampoco cuenta con la prueba escrita requerida para la aprobación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2015 para el establecimiento de un modelo de gestión (MdG) por procesos para alcanzar altos estándares de calidad. Este SGC permitirá estructurar, supervisar y ejecutar procedimientos más avanzados que tienen como objetivo mantener y mejorar el desempeño general de la empresa, dándoles una ventaja competitiva en el mercado y dando a sus clientes el nivel de confianza que necesitan para estar contentos con la calidad del servicio proporcionada. Para ello, se llevó a cabo un análisis utilizando una lista de verificación que otorgaba a cada documento y pasó administrativo un determinado porcentaje de peso en función del nivel de conformidad con los estándares establecidos. Se examinaron todas las partes y procesos relacionados con el mantenimiento de los vehículos y la venta de recambios, y se cumplió el 21,68% de los requisitos.

Asimismo, en cuanto al segundo objetivo específico, se evidenció una correlación positiva fuerte (Rho=0.873) entre el modelo de gestión por proceso y calidad y la reducción de tiempos de los procesos administrativos. Continuamente, se observó una significancia estadística de 0.011 (p<0.05) promoviendo el rechazo de la hipótesis nula (H0) y aceptando la alterna (H1).

Estos resultados son respaldados con lo descrito por Jarro y Calderón (2021), quienes abordaron estrategias de gestión basadas en ISO 9000 para optimizar los procedimientos operativos en un taller automotriz. La

implementación de esta norma permitió establecer un sistema de gestión de calidad orientado a mejorar la productividad, reducir costos y garantizar la eficiencia en los procesos. Además, se diseñó un plan de mejora continua para fortalecer los servicios de la organización, apoyado en una encuesta aplicada a clientes y trabajadores. Como parte del estudio, se creó una base de datos para el control de usuarios y una plataforma en Visual Basic para gestionar información sobre mantenimiento. Las mejoras evidenciadas incrementaron en un 45% la gestión interna. En esta misma línea, los resultados coinciden con el estudio de Carmona (2024) quien encontró una relación significativa de 0.832 entre las variables gestión por procesos y eficiencia administrativa de una I.E. de Huancavelica

Por otra parte, el estudio abordado por Alvarado (2019), concuerda con los resultados descritos, identificar áreas de mejora que contribuyan a optimizar la satisfacción del usuario, aplicar procesos de mejora continua; y en consecuencia, fortalecer la rentabilidad de la compañía analizada. También describió las características del SGC basado en la ISO 9001 que se aplica actualmente y las herramientas que se utilizarán en la propuesta. Se ha realizado una evaluación económica. Esto muestra que, sin la implementación de la norma ISO, la rentabilidad es del 17%, mientras que con su aplicación aumenta al 28%, con un VAN positivo y un factor beneficio/coste de 1,53. Esto significa que la iniciativa es sostenible y buena para los objetivos financieros de la organización.

Asimismo, en cuanto al tercer objetivo específico, se evidenció una correlación positiva buena (Rho=0.799) entre el modelo de gestión por proceso y calidad y la gestión de abastecimiento de los procesos administrativos. Continuamente, se observó una significancia estadística de 0.000 (<0.05) lo cual promovió el rechazo de la hipótesis nula (H0) y aceptando la alterna (H1).

Estos resultados concuerdan con lo descrito por Martínez (2017), el autor mencionó que, un SGC para un taller de automóviles que trabaja con vehículos pesados. Se basó en un diagnóstico de la misión y los procesos estratégicos de la empresa, que ayudó a encontrar las cosas que hacen que la empresa se destaque y mantenga a los clientes contentos. También sugirió acciones

respaldadas por análisis previos que ayudarían a cerrar las deficiencias encontradas. Así que se miraron las reglas entre las partes de la planificación, y se sugirieron cambios, pero la idea principal siguió siendo la misma, ya que todos siguieron las reglas entre ellos.

Además, Sánchez (2019), en su estudio, resaltó que, elevar la competitividad de una empresa automotriz a través del aumento de la productividad y la reducción en los tiempos de atención de sus servicios principales. Para el logro de este, la propuesta es utilizar un MdG basado en procesos que, combinado con las mejores prácticas empresariales, ayude a la empresa a construir una entidad de alto rendimiento con una buena organización de tareas, una buena gestión de los insumos, una buena coordinación y un servicio de calidad para los clientes, todo ello con el menor coste para la organización. Su aplicación tuvo un efecto en el nivel de eficiencia, que subió al 94% cuando se redujeron los costes. Al mismo tiempo, la eficacia subió al 92%, con un nivel de productividad del 86%. Por otra parte, el número de clientes satisfechos aumentó un 13,25%.

Asimismo, en cuanto al cuarto objetivo específico, se evidenció una correlación positiva fuerte (Rho=0.861) entre el modelo de gestión por proceso y calidad y la operatividad de los procesos administrativos. Continuamente, se observó una significancia estadística de 0.000 (<0.05) lo cual promovió el rechazo de la hipótesis nula (H0) y aceptando la alterna (H1).

Estos resultados concuerdan con lo descrito por Jarro y Calderón (2021), los autores mencionan que, el diseño de un plan de mejora continua para fortalecer los servicios de la organización, apoyado en una encuesta aplicada a clientes y trabajadores. Como parte del estudio, se creó una base de datos para el control de usuarios y una plataforma en Visual Basic para gestionar información sobre mantenimiento, costos, tiempos y facturación. Asimismo, con los hallazgos de Mori et al. (2022) quienes concluyeron que la gestión por procesos es fundamental para mejorar la eficiencia de una UGEL, Perú 2022.

Además, Alvarado (2019), en su estudio mencionó que, en la ISO 9001 que se aplica actualmente y las herramientas que se utilizarán en la propuesta.

Por último, se ofrecen las conclusiones y recomendaciones de la propuesta sobre cómo se realizan las ventas en la actualidad y cómo debería implantarse el SGC. En cuanto a las ventajas financieras de la implantación del SGC, se ha realizado una evaluación económica. Esto muestra que, sin la implementación de la norma ISO, la rentabilidad es del 17%, mientras que con su aplicación aumenta al 28%, con un VAN positivo y un factor beneficio/coste de 1,53. Esto significa que la iniciativa es sostenible y buena para los objetivos financieros de la organización.

# CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 7.1. Conclusiones

Primera: se buscó determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024. Se observó una correlación positiva buena (Rho=0.745) entre los parámetros o variables de estudio. Asimismo, se observó una significancia estadística de 0.001 (<0.05) lo cual permite aceptar la hipótesis general de estudio.

Segunda: se evidenció una correlación positiva fuerte (Rho=0.814) entre el modelo de gestión por proceso y calidad y la caracterización de los procesos administrativos. Continuamente, se observó una significancia estadística de 0.001 sin superar la significancia teórica (p<0.05) promoviendo el rechazo de la hipótesis nula y aceptando la alterna (H1).

Tercera: se evidenció una correlación positiva fuerte (Rho=0.873) entre el modelo de gestión por proceso y calidad y la reducción de tiempos de los procesos administrativos. Continuamente, se observó una significancia estadística de 0.011 sin superar la significancia teórica (p<0.05) promoviendo el rechazo de la hipótesis nula y aceptando la alterna (H1).

Cuarta: se evidenció una correlación positiva buena (Rho=0.799) entre el modelo de gestión por proceso y calidad y la gestión de abastecimiento de los procesos administrativos. Continuamente, se observó una significancia estadística de 0.000 sin superar la significancia teórica (p<0.05) promoviendo el rechazo de la hipótesis nula y aceptando la alterna (H1).

Quinta: se evidenció una correlación positiva fuerte (Rho=0.861) entre el modelo de gestión por proceso y calidad y la operatividad de los procesos administrativos. Continuamente, se observó una significancia estadística de 0.00 sin superar la significancia teórica (p<0.05) promoviendo el rechazo de la hipótesis nula y aceptando la alterna (H1)

## 7.2. Recomendaciones

Primera: Se recomienda implementar de manera continua el modelo de gestión por procesos y calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, priorizando la capacitación del personal en su aplicación. Además, es clave establecer un sistema de monitoreo y mejora continua que permita evaluar periódicamente el impacto del modelo en la eficiencia administrativa.

Segunda: Se recomienda fortalecer la documentación y estandarización de los procesos administrativos mediante manuales de procedimientos y flujogramas detallados. Asimismo, es importante desarrollar herramientas tecnológicas que faciliten la caracterización de los procesos y su alineación con el modelo de gestión por procesos y calidad.

Tercera: Se recomienda optimizar los procedimientos administrativos mediante la automatización de tareas repetitivas y la digitalización de documentos, lo que permitirá una mayor agilidad en la ejecución de los procesos. Además, se debe promover una cultura organizacional orientada a la eficiencia y reducción de tiempos de respuesta.

Cuarta: Se recomienda establecer un sistema de planificación y control de abastecimiento basado en la gestión por procesos y calidad, asegurando la disponibilidad de recursos en tiempo y forma. Además, la implementación de un software de gestión de inventarios puede contribuir a mejorar la eficiencia en la adquisición y distribución de insumos.

Quinta: Se recomienda fortalecer la integración y coordinación entre las diferentes áreas administrativas, asegurando una comunicación efectiva y la asignación óptima de recursos. Asimismo, se sugiere desarrollar planes de mejora continua que permitan identificar y corregir deficiencias en la operatividad de los procesos administrativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Andrey, J. y Vargas, J. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, *26*, 1-15. https://www.redalyc.org/journal/280/28064146010/html/

Abad, S. (2018). *La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública "José María Valle Riestra" de Piura, 2018*. [Tesis doctoral Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28859/Abad_RSF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural, 5*(4), 89-122.

Aldea, A. (2021). Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua. *Industrial Data, 24*(1), 7-22. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000100007&script=sci_arttext

Alguiño, A. (2019). *Influencia de la participación de los padres de familia en la gestión escolar de la escuela "Quito" Guayaquil, 2019.* [Tesis de maestría, Universidad César vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42682/Agui%c3%b1o_AAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alvarado, E. (2019). *Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en los procesos de ventas en una empresa comercializadora de pinturas en Lima Metropolitana.* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/22401

Alzate, A. (2017). ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia, 22*(80), 576-588. https://www.redalyc.org/journal/290/29055967003/29055967003.pdf

Antezana, I. (2018). *Gestión pedagógica y el trabajo docente en las instituciones educativas del nivel primaria de la Provincia de Huanta.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Del Centro Del Perú]. https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5647/Tesis%20Irma%20Antezana%20Calder%c3%b3n%20al%2019%25corr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arias, F. (2016). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica.* Editorial Episteme

Arjona, M., Lira, A., y Maldonado, E. (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. https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05

Atencio, R. (2019). *La Gestión Educativa y la Calidad del Servicio Educativo en la Institución Educativa N° 20389 de San Graciano en Huaral*. [Tesis de grado, Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú]. https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/4192/TM%20CE-Ge%204925%20A1%20-%20Atencio%20JanampaRubila%20Katty.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ávila, J. (2019). *La gestión pedagógica y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa "Mercedes Indacochea Lozano" del distrito de Huacho*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11216/Avila_fj.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Baldeos, L., Lioo, F. y Vellon, V. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio,* (43), 78-91. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i43.1235

Balseca, M. (2013). *Gestión pedagógica en el aula: "Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica de los centros educativos Oscar Efrén Reyes y Pichincha, de la*

*ciudad de Quito.* [Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja]. http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/6454

Barbera, N., y Hernández, E. (2021). Gestión pedagógica en tiempos de crisis del COVID-19: Una dinámica pensada desde la práctica interdisciplinaria. *Revista Internacional de Filosofía y Teoría Social,* 26(95), 97-109. https://www.redalyc.org/journal/279/27968419007/html/

Cabrera, H., Medina, A. y Puentes, M. (2017). Procedimiento para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. *Revista Universidad y Sociedad, 9*(2), 271-277. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-

Campaña, R. (2019). *Sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa Ingeautos.* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador]. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29506/1/Tesis_t1550id.pdf

Cárdenas, C., y Farías, G. (2017). ¿Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 15*(1), 19-35. doi:10.15366/reice2017.15.1.002

Carmona, W. (2024). *Diseño de gestión por procesos para mejorar la eficiencia administrativa de la institución educativa emblemática de varones Daniel Hernández, Huancavelica 2024*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/c5bf5c5c-0d27-455a-b96c-356c82f9f1db

Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Revista Investigación Valdizana, 13*(1), 51-60. doi:0000-0002-8536-2726

Castillo, E. (2019). *Calidad educativa y satisfacción de los usuarios de la institución educativa "Internacional Elim" – Cercado de Lima en el 5° año*

*de Educación Secundaria*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional De Educción Enrique Guzmán y Valle].

Chacón, L. (2019). Calidad educativa: una mirada a la escuela y al maestro en Colombia. *Educación y Ciudad* (36). file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-CalidadEducativa-7390625.pdf

Chaupis, L. (2019). *Gestión educativa estratégica y gestión pedagógica en la Institución Educativa 2026.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional De Educación]. https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/3593/TM%20CE-GE%204664%20C1%20-%20Chaupis%20Bonifacio%20Lizbeth%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chibey, T. (2021). Participación defectuosa en la era digital. Sobre los efectos de la desinformación en el sujeto. *Inmediaciones de la Comunicación*, *16*(2), 83-102. https://doi.org/10.18861/ic.2021.16.2.3157

Condori, R. (2019). *La mejora continua y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos de secundaria de la Institución Educativa Gustavo Pons Muzzo, Tacna, 2018.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú]. http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3714/209_2019_condori_yupanqui_rz_espg_maestria_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Córica, J. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, *23*(2), 255-272. https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578

Cruzado, D. (2018). *El estudio de tiempos y movimientos en los procesos de producción: una revisión sistemática*. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Perú]. https://hdl.handle.net/11537/15020

Cuenca, L. (2022). *La certificación ISO 9001:2015 y su influencia en la satisfacción de los estudiantes del nivel primaria de la Institución*

*Educativa Claretiano, Lima-2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/19177

De La Cruz, M. (2022). *Calidad del servicio educativo y satisfacción del usuario en la modalidad semipresencial en la IEI 321 El Polvorín, Carabayllo, 2022*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/104430

De León, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, *32*(2), 272-302. https://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618004.pdf

Demarchi, G. (2020). La evaluación desde las pruebas estandarizadas en la educación en Latinoamérica. *Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, *8*(13), 107-133. https://www.redalyc.org/journal/5518/551868969005/html/

Díaz, G. y Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium,* (39), 19-36. https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2

Estupiñan; J., Cherrez, I., Intriago, G., y Torres, R. (2016). Neurociencia cognitiva e inteligencia emocional la gestión pedagógica en el contexto de la formación profesional. *Didáctica Y Educación,* *7*(4), 207-214. https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/525

Etchegaray, M., y Valenzuela, F. (2015). Importancia de las características del profesor y de la escuela en la calidad docente: Una aproximación desde la Teoría de Respuesta del Ítem. *Estudios pedagógicos (Valdivia), 41*(2), 233-254. doi:10.4067/S0718-07052015000200014.

Evans, J. R. y Dean, J. W. (2018). *Total quality management and business excellence*. Cengage Learning.

García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. Revista Cubana de Educación Superior. *Revista Cubana de Educación Superior, 37*(2), 206 - 216.

George, R., Laborí, R., Bermúdez, L. y González, I. (2017). Aspectos teóricos sobre eficacia, efectividad y eficiencia en los servicios de salud*. Revista Información Científica, 96*(1), 1153-1163. https://www.redalyc.org/journal/5517/551764135018/html/

Gorotina, G. y Romero, E. (2021). El sistema de gestión de calidad con ISO 9001:2015 como estrategia para el mejoramiento de los procesos de la Comercializadora ITM. *Polo del Conocimiento, 6*(4), 270-294. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7927020.pdf

Hernández, A., Manrique, E., Manrique, N. y Nogueira, D. (2018). La gestión por procesos, una vía para mejorar la calidad de vida de un hogar de ancianos. *Revista Médica Patrón, 40*(2). http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/2080/3765

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill

Huanca, J. y Geldrech, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Conrado, 16*(76), 369-376. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000500369

Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas*, *4*(8), 243-261. http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277

Huapaya, O., Llanos, F., Valcarcel, S., Arenas, D. y Apolaya, M. (2021). Efectividad del aplicativo de resultados críticos para el apoyo al diagnóstico y terapéutico de pacientes crónicos atendidos en una Clínica

privada entre el 2017 y 2018. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguiaga Asenjo, 14*(4), 432-437. http://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.144.1303

Huarancca, T. (2017). *Relación de la calidad de la gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública "San Ramón" de Ayacucho - 2014.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional De Educación]. https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/1769/TM%20CE-Ev%203547%20H1%20-%20Huarancca%20Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jaramillo, K. y Campi, J. (2019). Informática y ofimática una herramienta pedagógica. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 3*(3), 1085-1100. doi:doi.org/10.26820/recimundo/3.(3).septiembre.2019.1085-1100

Jarro, M. y Calderón, R. (2021). *Plan de mejoramiento de la calidad en la gestión de procesos según la normativa ISO 9000 para el taller automotriz El Gringo.* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador]. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19871/1/UPS-CT008976.pdf

Lopera, I., y Álvarez, J. (2019). Decisiones, bienestar y desarrollo humano en departamentos de bienestar estudiantil. *Estudos de Psicologia (Natal), 24*(3), 247-257. doi:10.22491/1678-4669.20190026

López, C. y García, P. (2019). Sistemas de gestión por procesos en organizaciones contemporáneas. *Cuadernos de Administración*, *32*(58), 78-95.

López, J., Giraldo, J. y Arango, J. (2015). Reducción del Tiempo de Terminación en la Programación de la Producción de una Línea de Flujo Híbrida Flexible (HFS). *Información Tecnológica, 26*(3), 157-172. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-

López, M. (2017). La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dominio de las Ciencias, 3*, 201-215. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5907384

Lugo, N. y Villasmil, J. (2019). Liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes, 2*(4). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7276120

Luque, J. y Pareja, A. (2021). Seguridad y eficacia de ivermectina en tiempos de COVID-19. *Horizonte Médico, 21*(1), e1331. http://dx.doi.org/10.24265/horizmed.2021.v21n1.10

Manrique, M., Quispe, J., Taco, A. y Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia, 24*(88), 1136-1146. https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/html/

Martínez-Iñiguez, J., Tobón, S., López-Ramírez, E. y Manzanilla-Granados, H. (2019). Calidad educativa: Un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, *16*(1), 233-258. https://doi.org/10.17151/rlee.2020.16.1.11

Martínez, G. (2017). *Diseño de sistemas de gestión para un taller automotriz en la ciudad de Bogotá.* [Tesis de maestría, Universidad Sergio Arboleda, Colombia]. https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1156

Martínez, G., y Guevara, A. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai, 12*(6), 123-134.

Martínez. (2018). *La gestión educativa según SINEACE en las instituciones públicas del nivel inicial de Huaura, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23379

Mauri, T. y Onrubia, J. (2016). La calidad de los contenidos educativos reutilizables: diseño, usabilidad y prácticas de uso. *Revista de Educación a Distancia* (50). doi:10.6018/red/50/8

Maximiliano, M. (2018). Caracterización del proceso de fabricación de macroporos sobre sustrato de silicio por método electroquímico. *Matéria, 23*(2), 12127. https://www.scielo.br/j/rmat/a/5Mj83vjjBdbzxNc4QW7b6Yd/abstract/?lang=es#

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: método y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 27*(2), 328-342. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328

Ministerio de Educación. (2022, 29 de noviembre). Estudio virtual muestra afectación en aprendizajes de estudiantes debido a la pandemia. http://umc.minedu.gob.pe/estudio-virtual-muestra-afectacion-en-aprendizajes-de-estudiantes-debido-a-la-pandemia/

Ministerio de Educación. (2024). *Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica*. https://observatorio.minedu.gob.pe/almacenamiento/2023/03/guia-gestion-escolar.pdf

Miranda, J. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (2010). http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/GESTIONESCOLARORIENTE2019/document/3.-

Montesinos, S. (2022). Mejora continua de un posgrado en México aplicando el QFD. *DYNA, 89*(222). https://doi.org/10.15446/dyna.v89n222.101794

Mori, D., Saavedra, R., Torres, J., y Taricuarima, F. (2022). Nivel de gestión por procesos en una unidad de gestión educativa local, Perú 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(4), 3815-3832. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2889

Nieto, L. (2017). *Incidencia de los programas de capacitación al personal docente como factor de calidad en la gestión académica de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios -2015*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle].

https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/822b7623-0689-4828-a26c-19457c18269e

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Estrategia de competencias de la OCDE 2019. Competencias para construir un futuro mejor*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/05/oecd-skills-strategy-2019_g1g9ff20/e3527cfb-es.pdf

Palomino, R. (2022). La educación peruana ¿Por qué no mejora? *Horizonte de la Ciencia*, *12*(23), 7-10. https://www.redalyc.org/journal/5709/570971314001/html/

Páez, R. (2024). *Modelo de sistema estructurado organizacional para la mejora continua en el sector empresarial Pymes industrial.* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_e63d56e80fca3da5d78b429eb00cdda8

Peirats, J. y Gallardo, I. (2015). Los contenidos curriculares digitalizados: Voces y silencios en el ámbito editorial. *Educatio Siglo XXI, 33*(3), 39-62. doi:10.6018/j/240801

Peralta, M., Horna, E., Horna, E. y Heredia, F. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, *47*(1), 1-11. https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904

Peralta, G. (2004). *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua: 37 actividades para realizarlas en su negocio.* México: Panorama.

Pericacho, F., Vaíllo, M., Zamorano, S. y Sánchez, N. (2019). Procesos de mejora en los centros educativos: ejemplificación de tres campos de análisis e innovación docente. *Artigos, 27*(104), 568-588. https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701621

Quimi, D. (2019). Sistemas de calidad enfocado a las normas ISO 9001 y 21001: caso Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de

Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad, 22*(1), 279-288. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000100279

Quispe, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana,, 14*(1), 7-14. doi:10.33554/riv.14.1.601

Ramos, R., Viña, M. y Gutiérrez, F. (2021). Investigación aplicada en tiempos de Covid-19. *Revista de la OFIL, 30*(2), 93-103. https://dx.doi.org/10.4321/s1699- 714x2020000200003

Rendón, M. (2014). La relevancia del contexto en el análisis organizacional: Tradición y modernidad en una empresa familiar en Chiapas. *Nova Scientia, 6*(12). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-

Rey, A. (2014). Gestión pedagógica del docente y dimensión axiológica del conocimiento. *Revista Multidisciplinaria Dialógica, 11*(1). https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5249543.pdf

Rodríguez, L., Martínez, S. y Fernández, A. (2020). Fundamentos de la gestión de calidad en organizaciones modernas. *Revista de Ciencias Administrativas*, *28*(4), 112-128.

Rodríguez, L. y Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión, 6*(18), 28-40. https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126

Rodríguez, R. (2019). *Gestión administrativa y calidad de servicio educativo de la Institución María Ulises Dávila Pinedo del distrito de Morales - San Martin 2017.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle]. https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/d79827f9-2f82-4cec-a6cf-6269fdce4cdd

Sánchez, P. (2019). *Propuesta de implementación de un modelo de gestión basado en procesos para la mejora de la competitividad de un taller automotriz.* [Tesis de grado, Universidad ESAN, Perú]. https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1785

Shiguay, G. (2019). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el Aprendizaje de algoritmos y diagramas de flujo en el curso de Informática V en los estudiantes del área de tecnología e informática del quinto grado de educación secundaria de la Institución Educativa.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle]. https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/2c3111ea-2d94-49e2-9af8-1c57f1fd5a20

Tello, E. (2019). *Gestión pedagógica docente y el desarrollo de competencias en el área de Matemática en los estudiantes de segundo grado de Educación Secundaria de la I.E. N° 88159 del distrito de Huandoval – Pallasca*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/44d17f72-8ea9-4d61-b6fd-05f061019b2b

Torres, J. y Mendoza, R. (2017). Principios de gestión de calidad según ISO 9001: implementación y resultados. *Journal of Management and Quality*, *12*(2), 34-51.

Vargas, E. y Valadez, A. (2016). Calidad de la escuela, estatus económico y deserción escolar de los adolescentes mexicanos. *Revista electrónica de investigación educativa,* *18*(1), 82-97. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412016000100006&script=sci_arttext

Veintimilla-Rodas, J., Gómez-Bonilla, M. y Mora-Sánchez, N. (2020). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. *593 Digital Publisher CEIT*, *5*(2), 44-55. https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.164

Vera, F. (2020). *Calidad de servicios educativos y satisfacción de usuarios en la "Unidad Educativa Particular Ecuador" Guayaquil, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51899/Vera_IFL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vila, A., y Alcaide, Y. (2016). La investigación pedagógica en el proceso de evaluación. Editorial Ciencias Médicas, 30(3). https://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/771/430

Viveros, S. y Sánchez, L. (2018). La gestión académica del modelo pedagógico sociocrítico en la institución educativa: rol del docente. *Revista Universidad y Sociedad, 10*(5), 424-433. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000500424&script=sci_arttext&tlng=en

Zavala-Choez, F. y Vélez-Moreira, E. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios – Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, *6*(3), 264-281. http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1284

# ANEXOS

**Anexo 1.** Matriz de consistencia

<table>
<tr><td colspan="5">Título: Modelo de gestión por procesos y calidad y su relación con los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07.</td></tr>
<tr><th>PROBLEMAS</th><th>OBJETIVOS</th><th>HIPÓTESIS</th><th>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</th><th>METODOLOGÍA</th></tr>
<tr><td>Problema general<br>¿De qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024?</td><td>Objetivo general<br>Determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.</td><td>Hipótesis general<br>Un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la optimización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.</td><td rowspan="2">Variable independiente:<br>Modelo de gestión por procesos y calidad<br><br>Dimensiones:<br>Contexto de la organización<br>Liderazgo<br>Planificación<br>Soporte<br>Operación<br>Evaluación de desempeño<br>Mejora<br><br>Variable dependiente:<br>Optimización de los procesos administrativos<br><br>Dimensiones:<br>Caracterización de procesos<br>Reducción de tiempos<br>Gestión de abastecimiento<br>Operatividad administrativa</td><td rowspan="2">Tipo: aplicado<br><br>Enfoque: cuantitativo<br><br>Diseño: no experimental-de corte transversal<br><br>Nivel: correlacional.</td></tr>
<tr><td>Problemas específicos<br>PE1: ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la caracterización de procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024?<br>PE2: ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la reducción de tiempos de procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024?<br>PE3: ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la gestión de abastecimiento de procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024?<br>PE4: ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la operatividad de procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024?</td><td>Objetivos específicos<br>OE1: Determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la caracterización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.<br>OE2: Determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la reducción de tiempos de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.<br>OE3: Determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la gestión de abastecimiento de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.<br>OE4: Determinar de qué manera un modelo de gestión por procesos y calidad incide en la operatividad de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.</td><td>Hipótesis específicas<br>HE1: Un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la caracterización de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.<br>HE2: Un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la reducción de tiempos de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.<br>HE3: Un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la gestión de abastecimiento de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.<br>HE4: Un modelo de gestión por procesos y calidad incide significativamente en la operatividad de los procesos administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07, San Borja, 2024.</td></tr>
</table>

**Anexo 2.** Matriz de operacionalización de variables

| Variables | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Técnicas o instrumentos | Tipo de variables y escala |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Modelo de gestión por procesos y calidad | Identificar, seleccionar, describir, documentar y mejorar continuamente los procesos de forma sistemática, la gestión de procesos pretende mejorar la eficacia de las operaciones de una organización (Medina et al., 2019) | Se formula el método estratégico partiendo desde el diagnóstico del contexto organizacional e identificación de componentes de mejora en todo el proceso de valor. | Contexto de la organización | -Contexto de la organización<br>-Necesidades y expectativas<br>-Alcance del sistema de gestión de calidad | **Técnica:** Encuesta<br>**Instrumento:** Cuestionario | **Tipo de variable:** Cuantitativa<br>**Escala:** Ordinal |
| | | | Liderazgo | -Compromiso<br>-Política<br>-Responsabilidades, roles y autoridades | | |
| | | | Planificación | -Acción ante riesgos y oportunidades<br>-Objetivos de planificación y calidad | | |
| | | | Soporte | -Competencia y recursos<br>-Comunicación<br>-Documentación de información | | |
| | | | Operación | -Control de operaciones<br>-Requerimientos de productos y servicios<br>-Operatividad y prestación de servicios | | |
| | | | Evaluación de desempeño | -Monitoreo, medición, análisis y valoración<br>-Auditoría interna | | |
| | | | Mejora | -Acciones correctivas<br>-Mejora continua | | |
| Optimización de los procesos administrativos | Manejo regular y desenvolvimiento normal de una organización bajo modelos de procesos y gestión alcanzados por medio de la estandarización (Díaz y Salazar, 2021) | Efectividad de los procesos por medio de la evaluación de indicadores de desempeño | Caracterización de procesos | -% de propuestas aceptadas<br>-% de servicios conformes | **Técnica:** Encuesta<br>**Instrumento:** Cuestionario | **Tipo de variable:** Cuantitativa<br>**Escala:** Ordinal |
| | | | Reducción de tiempos | -Tiempo de entrega<br>-Reclamos por mes<br>-Reclamos por servicio<br>-Reclamos por calidad | | |
| | | | Gestión de abastecimiento | -Tiempo entre compra y entrega<br>-Características de la materia prima comprada | | |
| | | | Operatividad administrativa | -Productividad<br>-Costos operativos | | |

**Anexo 3.** Cuestionario

**Variable: Modelo de gestión por procesos y calidad**

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información para analizar la relación entre el Modelo de Gestión por Procesos y Calidad y la Optimización de los Procesos Administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07. Las respuestas proporcionadas serán tratadas de manera confidencial y utilizadas exclusivamente para fines académicos.

**Consentimiento informado:**

| | | |
|---|---|---|
| ¿Desea participar y otorgar su consentimiento para hacer uso de los datos en la presente investigación de manera anónima y se publiquen a través del repositorio institucional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos? Por favor marque con una (**X**) su respuesta. | SI | NO |

Por favor, lea atentamente cada pregunta y marque la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. Las respuestas se calificarán utilizando una escala de Likert:

**Nombres y apellidos:**

**Nombre de la institución:**

**Código de área de desempeño:**

**Función:**

| | |
|---|---|
| Director | |
| Sub director | |
| Especialista | |
| Docente | |
| Auxiliar | |
| Practicante | |

**Fecha de llenado de encuesta:**

| Escala | Nivel (categoría) | Descripción |
|---|---|---|
| 1 | Sin importancia | No se ha tomado ninguna acción al respecto, aunque pueden existir ideas iniciales que aún no han sido desarrolladas ni concretadas. |
| 2 | De poca importancia | Se ha mencionado o discutido el tema, pero no se ha llevado a cabo un análisis formal. Las pocas mejoras aplicadas no han generado resultados significativos ni sostenibles. |
| 3 | Moderadamente importante | Existen indicios de análisis realizados ocasionalmente, lo que ha permitido algunas mejoras y su aplicación parcial en la organización. Sin embargo, los resultados obtenidos han sido aislados. |
| 4 | Importante | Se cuenta con pruebas claras de que el proceso se lleva a cabo de manera regular y adecuada, obteniendo mejoras con impacto positivo. No obstante, aún queda espacio para ampliar su implementación dentro de la organización. |
| 5 | Muy importante | Se ha planificado e implementado el proceso de forma integral, logrando soluciones efectivas y resultados que pueden servir como referencia para otras organizaciones. |

| Sin importancia | De poca importancia | Moderadamente importante | Importante | Muy importante |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| N. | Ítem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **D1: Contexto de la organización** | | | | | | |
| 1 | ¿Considera que la institución tiene claramente definidos sus objetivos estratégicos? | | | | | |
| 2 | ¿Se comunican de forma efectiva las políticas internas a los colaboradores? | | | | | |
| 3 | ¿El entorno organizacional favorece el desarrollo de procesos eficientes? | | | | | |
| 4 | ¿Se delegan de manera efectivas las funciones dentro del departamento administrativo? | | | | | |
| 5 | ¿Se actualizan de manera periódica la descripción de los trabajos realizados? | | | | | |
| **D2: Liderazgo** | | | | | | |
| 6 | ¿Los líderes de la institución promueven una cultura de calidad en los procesos? | | | | | |
| 7 | ¿Recibe orientación y apoyo constante de sus superiores para alcanzar las metas propuestas? | | | | | |
| 8 | ¿Percibe que los líderes toman decisiones basadas en información confiable y relevante? | | | | | |
| 9 | ¿Se evidencia el compromiso por parte de la directiva en beneficio de cumplir con la calidad necesaria? | | | | | |
| 10 | ¿La comunicación horizontal y vertical es adecuada? | | | | | |
| **D3: Planificación** | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 | ¿La institución cuenta con planes claros y específicos para alcanzar sus objetivos? | | | | | |
| 12 | ¿Se realiza una planificación adecuada de los recursos necesarios para la gestión de los procesos? | | | | | |
| 13 | ¿La planificación incluye mecanismos para evaluar el cumplimiento de metas? | | | | | |
| 14 | ¿Qué nivel de importancia considera que tienen las acciones implementadas para identificar y gestionar riesgos y oportunidades dentro de su organización? | | | | | |
| 15 | ¿Qué tan relevante considera la definición de objetivos de planificación y calidad para la mejora continua en su organización? | | | | | |
| **D4: Soporte** | | | | | | |
| 16 | ¿Cuenta con las herramientas necesarias para ejecutar sus funciones eficientemente? | | | | | |
| 17 | ¿El soporte técnico y administrativo es accesible y responde a sus necesidades? | | | | | |
| 18 | ¿Se brinda capacitación constante para mejorar el desempeño de los procesos? | | | | | |
| 19 | ¿Qué nivel de importancia le asigna a la comunicación efectiva dentro de su organización para el logro de los objetivos organizacionales? | | | | | |
| 20 | ¿Qué tan relevante considera la documentación de información para garantizar la trazabilidad y mejora de los procesos en su organización? | | | | | |
| **D5: Operación** | | | | | | |
| 21 | ¿Los procesos operativos se llevan a cabo de forma eficiente y organizada? | | | | | |
| 22 | ¿Se registran y documentan adecuadamente las actividades realizadas en la institución? | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | ¿Existen procedimientos estandarizados para las actividades diarias? | | | | | |
| 24 | ¿Qué nivel de importancia le asigna a la correcta definición de los requerimientos de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes? | | | | | |
| 25 | ¿Qué tan relevante considera la operatividad y la prestación eficiente de los servicios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales? | | | | | |
| **D6: Evaluación de desempeño** | | | | | | |
| 26 | ¿Se evalúan regularmente los resultados obtenidos en los procesos administrativos? | | | | | |
| 27 | ¿Los indicadores de desempeño reflejan fielmente el cumplimiento de los objetivos? | | | | | |
| 28 | ¿Se utilizan los resultados de las evaluaciones para mejorar los procesos? | | | | | |
| 29 | ¿Qué nivel de importancia le asigna al monitoreo, medición, análisis y valoración de los procesos para la toma de decisiones en su organización? | | | | | |
| 30 | ¿Qué tan relevante considera la auditoría interna como mecanismo de control y mejora continua en su organización? | | | | | |
| **D7: Mejora** | | | | | | |
| 31 | ¿Se identifican y corrigen de manera continua las áreas de mejora en los procesos? | | | | | |
| 32 | ¿La organización implementa innovaciones para optimizar su gestión? | | | | | |
| 33 | ¿Percibe un compromiso constante con la mejora de la calidad en todos los niveles? | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 34 | ¿Qué nivel de importancia le asigna a la implementación de acciones correctivas para la resolución de problemas en su organización? | | | | | |
| 35 | ¿Qué tan relevante considera la mejora continua en los procesos para optimizar el desempeño organizacional? | | | | | |

**Variable: Optimización de los Procesos Administrativos**

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información para analizar la relación entre el Modelo de Gestión por Procesos y Calidad y la Optimización de los Procesos Administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07. Las respuestas proporcionadas serán tratadas de manera confidencial y utilizadas exclusivamente para fines académicos.

**Consentimiento informado:**

| | | |
|---|---|---|
| ¿Desea participar y otorgar su consentimiento para hacer uso de los datos en la presente investigación de manera anónima y se publiquen a través del repositorio institucional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos? Por favor marque con una (**X**) su respuesta. | SI | NO |

Por favor, lea atentamente cada pregunta y marque la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. Las respuestas se calificarán utilizando una escala de Likert:

**Nombres y apellidos:**

**Nombre de la institución:**

**Código de área de desempeño:**

**Función:**

| | |
|---|---|
| Director | |
| Sub director | |
| Especialista | |
| Docente | |
| Auxiliar | |
| Practicante | |

**Fecha de llenado de encuesta:**

| Sin importancia | De poca importancia | Moderadamente importante | Importante | Muy importante |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| N. | Ítem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **D1: Caracterización de procesos** | | | | | | |
| 1 | ¿Los procesos administrativos están bien definidos y documentados? | | | | | |
| 2 | ¿Existe claridad en los roles y responsabilidades dentro de los procesos administrativos? | | | | | |
| 3 | ¿Se monitorean continuamente los procesos administrativos para identificar oportunidades de mejora? | | | | | |
| 4 | ¿Qué nivel de importancia le asigna al costo de mano de obra en la gestión eficiente de los recursos de su organización? | | | | | |
| 5 | ¿Qué tan relevante considera el porcentaje de servicios conformes para garantizar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio? | | | | | |
| **D2: Reducción de tiempos** | | | | | | |
| 6 | ¿Ha notado una disminución en el tiempo necesario para completar los trámites administrativos? | | | | | |
| 7 | ¿Se resuelven las solicitudes de manera oportuna y eficiente? | | | | | |
| 8 | ¿La institución implementa herramientas que aceleran la gestión de procesos? | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | ¿Qué nivel de importancia le asigna a la gestión de reclamos por servicio para mejorar la experiencia del usuario? | | | | | |
| 10 | ¿Qué tan relevante considera la atención y resolución de reclamos por calidad para el cumplimiento de los estándares organizacionales? | | | | | |
| **D3: Gestión de abastecimiento** | | | | | | |
| 11 | ¿La institución garantiza un abastecimiento adecuado para el funcionamiento de los procesos? | | | | | |
| 12 | ¿Se optimizan los recursos disponibles para evitar desperdicios? | | | | | |
| 13 | ¿Se lleva un control eficiente del inventario necesario para las operaciones administrativas? | | | | | |
| 14 | ¿Qué nivel de importancia le asigna al tiempo entre la compra y la entrega de insumos para garantizar la continuidad operativa en su organización? | | | | | |
| 15 | ¿Qué tan relevante considera que las características de la materia prima comprada cumplan con los estándares de calidad requeridos? | | | | | |
| **D4: Operatividad administrativa** | | | | | | |
| 16 | ¿Los procesos administrativos se realizan sin interrupciones frecuentes? | | | | | |
| 17 | ¿Se percibe una adecuada coordinación entre las diferentes áreas administrativas? | | | | | |
| 18 | ¿La operatividad administrativa garantiza el cumplimiento de los objetivos institucionales? | | | | | |
| 19 | ¿Qué nivel de importancia le asigna a la productividad en el desempeño y eficiencia de su organización? | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 | ¿Qué tan relevante considera al monitoreo y a la supervisión para agilizar los procesos en la organización? | | | | | |

**Anexo 4.** Juicio de validación de expertos

**CERTIFICADO DE VALIDEZ JUICIO DE EXPERTO.**

Apellidos y Nombres: Roca Becerra, Jorge luis

DNI: 08114396

CODIGO: OA6708

| N° | VARIABLE/DIMENSION/SUB-DIMENSIOINES. | Pertinencia (P) – NP ( NO P). C/ el Objeto de estudio. | | Relevancia (R) – NR ( NO R). C/ el Objeto de estudio | | Corresponden cia (C) – NC ( NO C). C/ el Objeto de estudio | | OBSERVACIONES. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Variable Independiente:** | P | NP | R | NR | C | NC | |
| | VI: Modelo de gestión por procesos y calidad<br>• Validación de información<br>• Usabilidad de información | x | | x | | x | | |
| 2 | **Variable Dependiente:** | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | VD: Optimización de los procesos administrativos<br>• Registro de datos<br>• Ejecución de los procesos<br>• Calidad de resultados | x | | x | | X | | |

Es Aplicable: [ X ] Aplicable después de Levantar Observaciones [ ] No aplicable [ ]

Juez Experto:
Origen: UNMSM - DOCENTE
Nombre: MG ING IND JORGE LUIS ROCA BECERRA
ESPECIALISTA EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN
DNI. 08114396
NRO. COLEGIATURA. CIP 88975

Lima, 26 Febrero de 2025



Firma de la Validación del Instrumento.

(Experto).

## CERTIFICADO DE VALIDEZ JUICIO DE EXPERTO.

Apellidos y Nombres: Ccalla Segura, Gino Kleber

DNI: 42239126

CODIGO: 15170010

| N° | VARIABLE/DIMENSION/SUB-DIMENSIOINES. | Pertinencia (P) – NP ( NO P). C/ el Objeto de estudio. | | Relevancia (R) – NR ( NO R). C/ el Objeto de estudio | | Corresponden cia (C) – NC ( NO C). C/ el Objeto de estudio | | OBSERVACIONES. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Variable Independiente:** | P | NP | R | NR | C | NC | |
| | VI: Modelo de gestión por procesos y calidad<br>• Validación de información<br>• Usabilidad de información | x | | x | | x | | |
| 2 | **Variable Dependiente:** | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | VD: Optimización de los procesos administrativos<br>• Registro de datos<br>• Ejecución de los procesos<br>• Calidad de resultados | x | | x | | x | | |

**Es Aplicable: [ X ] Aplicable después de Levantar Observaciones [ ] No aplicable [ ]**

Juez Experto: Doctor
Origen: UNMSM
Nombre: Daniel Víctor Surco Salinas
DNI. 09722150
NRO. COLEGIATURA. 240980

**Lima, 20 de Febrero de 2025**



**Firma de la Validación del Instrumento.**

**(Experto).**

# CERTIFICADO DE VALIDEZ JUICIO DE EXPERTO.

Apellidos y Nombres: Ccalla Segura, Gino Kleber

DNI: 42239126

CODIGO: 15170010

| N° | VARIABLE/DIMENSION/SUB-DIMENSIOINES. | Pertinencia (P) – NP ( NO P). C/ el Objeto de estudio. | | Relevancia (R) – NR ( NO R). C/ el Objeto de estudio | | Correspondencia (C) – NC ( NO C). C/ el Objeto de estudio | | OBSERVACIONES. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Variable Independiente:**<br>VI: Modelo de gestión por procesos y calidad<br>• Validación de información<br>• Usabilidad de información | P<br>X | NP | R<br>X | NR | C<br>X | NC | |
| 2 | Variable Dependiente: | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | VD: Optimización de los procesos administrativos<br>• Registro de datos<br>• Ejecución de los procesos<br>• Calidad de resultados | X | | X | | X | | |

Es Aplicable: [X] Aplicable después de Levantar Observaciones [ ] No aplicable [ ]

Juez Experto:
Origen: UNMSM
Nombre: Willy Hugo Calsina Miramira
DNI. 09512630
NRO. COLEGIATURA.

Lima, 17 Febrero de 2025

Firma de la Validación del Instrumento.
(Experto).

**Anexo 5.** Autorización de aplicación de instrumentos

**Anexo** *Solicitud de autorizacion*

*"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"*

Lima, 12 de marzo de 2025

Señor(a)
**FRANCISCO MARCOS GONZALES HONORES**
Director de la Institución Educativa 7053 Reyno de España–
Presente.-

**Asunto**: Solicito autorización para aplicación de instrumento de recolección en la institución educativa 7053 Reyno de España de la UGEL 07.

Reciba un cordial saludo estimado director en atención al asunto de la referencia en virtud al cual yo, Gino Kleber Ccalla Segura identificado con DNI N° 42239126, bachiller de Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, solicito de buena voluntad su autorización para la aplicación de un cuestionario aplicado a la gestión por procesos y calidad y la Optimización de los Procesos Administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07.

Esto en el marco de una tesis de investigación para la obtención del titulo profesional de Ingeniero Industrial, cuyo tema es **"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y CALIDAD PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UGEL-07, SAN BORJA, 2025"**

Los instrumentos de investigación han sido diseñados para ser breves y fáciles de completar, asegurando que no se interrumpa las actividades diarias de los docentes colaboradores. Asimismo la información recopilada será tratada de manera anónima y con la máxima confidencialidad, siendo utilizada exclusivamente con fines académicos.

Expresando las muestras de mi mayor estima y esperando contar con su apoyo, para poder así continuar desarrollándome de manera exitosa.

Sin otro particular y en espera de su comprensión y mayor consideración, reitero las muestras de mi mayor estima, deseándole los mejores éxitos en su gestión.

Atentamente,

GINO KLEBER CCALLA SEGURA
DNI: 42239126

Recibido
13-03-2025
Autorizado

**Anexo** *Solicitud de autorizacion*

*"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"*

Lima, 11 de marzo de 2025

Señor(a)
**Jorge Antonio Huaman Farfan**
Director de la Institución Educativa 7047 Tacna –
Presente.-

**Asunto**: Solicito autorización para aplicación de instrumento de recolección en la institución educativa 7047 Tacna de la UGEL 07.

Reciba un cordial saludo estimado director en atención al asunto de la referencia en virtud al cual yo, Gino Kleber Ccalla Segura identificado con DNI N° 42239126, bachiller de Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, solicito de buena voluntad su autorización para la aplicación de un cuestionario aplicado a la gestión por procesos y calidad y la Optimización de los Procesos Administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07.

Esto en el marco de una tesis de investigación para la obtención del titulo profesional de Ingeniero Industrial, cuyo tema es **"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y CALIDAD PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UGEL-07, SAN BORJA, 2025"**

Los instrumentos de investigación han sido diseñados para ser breves y fáciles de completar, asegurando que no se interrumpa las actividades diarias de los docentes colaboradores. Asimismo la información recopilada será tratada de manera anónima y con la máxima confidencialidad, siendo utilizada exclusivamente con fines académicos.

Expresando las muestras de mi mayor estima y esperando contar con su apoyo, para poder así continuar desarrollándome de manera exitosa.

Sin otro particular y en espera de su comprensión y mayor consideración, reitero las muestras de mi mayor estima, deseándole los mejores éxitos en su gestión.

Atentamente,

GINO KLEBER CCALLA SEGURA
DNI: 42239126



**Anexo** *Solicitud de autorizacion*

*"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"*

Lima, 11 de marzo de 2025

Señor(a)
**Manuel Nicolas Vasquez Ysla**
Director de la Institución Educativa Enrique Arnaez Naveda–
Presente.-

**Asunto**: Solicito autorización para aplicación de instrumento de recolección en la institución educativa Enrique Arnaez Naveda de la UGEL 07.

Reciba un cordial saludo estimado director en atención al asunto de la referencia en virtud al cual yo, Gino Kleber Ccalla Segura identificado con DNI N° 42239126, bachiller de Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, solicito de buena voluntad su autorización para la aplicación de un cuestionario aplicado a la gestión por procesos y calidad y la Optimización de los Procesos Administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL-07.

Esto en el marco de una tesis de investigación para la obtención del titulo profesional de Ingeniero Industrial, cuyo tema es "**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y CALIDAD PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UGEL-07, SAN BORJA, 2025"**

Los instrumentos de investigación han sido diseñados para ser breves y fáciles de completar, asegurando que no se interrumpa las actividades diarias de los docentes colaboradores. Asimismo la información recopilada será tratada de manera anónima y con la máxima confidencialidad, siendo utilizada exclusivamente con fines académicos.

Expresando las muestras de mi mayor estima y esperando contar con su apoyo, para poder así continuar desarrollándome de manera exitosa.

Sin otro particular y en espera de su comprensión y mayor consideración, reitero las muestras de mi mayor estima, deseándole los mejores éxitos en su gestión.

Atentamente,

LIC. MANUEL VASQUEZ YSLA
DIRECTOR

GINO KLEBER CCALLA SEGURA
DNI: 42239126

AUTORIZADO
12-03-2025

**Anexo 6.** Base de datos

| Participantes | Variable independiente: modelo de gestión por procesos y calidad | | |

| | | |

| | | |

| | | |

| | | |

| | | |

| | | |

| | | |

| Participantes | Variable dependiente: optimización de procesos administrativos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | D1: Caracterización de procesos | | | | | Suma D1 | Baremo D1 | D2: Reducción de tiempos | | | | | Suma D1 | Baremo D1 | D3: Gestión de abastecimiento | | | | | Suma D3 | Baremo D3 | D4: Operatividad administrativa | | | | | Suma D4 | Baremo D4 |
| | ítem 1 | ítem 2 | ítem 3 | ítem 4 | ítem 5 | | | ítem 6 | ítem 7 | ítem 8 | ítem 9 | ítem 10 | | | ítem 11 | ítem 12 | ítem 13 | ítem 14 | ítem 15 | | | ítem 16 | ítem 17 | ítem 18 | ítem 19 | ítem 20 | | |
| 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 18 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 3 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 15 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 12 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 |
| 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 15 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 12 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 |
| 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 |
| 6 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 18 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 15 | 2 |
| 7 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 18 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 2 |
| 8 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 18 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 2 |
| 9 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 18 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 |
| 10 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 18 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 14 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 11 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 18 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 16 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 12 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 18 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 16 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 13 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 18 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 15 | 2 |
| 14 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 16 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 18 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 |
| 15 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 19 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 20 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 |
| 16 | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 | 15 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 1 | 17 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 2 |
| 17 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 18 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 2 |
| 18 | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 | 15 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 1 | 17 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 2 |
| 19 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 18 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 2 |
| 20 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 17 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 17 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 2 |
| 21 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 17 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 18 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 12 | 1 |
| 22 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 17 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 18 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 12 | 1 |
| 23 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 17 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 17 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 12 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 24 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 16 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 18 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 12 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 13 | 2 |
| 25 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 16 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 20 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 12 | 1 |
| 26 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 16 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 20 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 12 | 1 |
| 27 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 20 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 20 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 12 | 1 |
| 28 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 18 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 13 | 2 |
| 29 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 20 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 20 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 5 | 17 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 13 | 2 |
| 30 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 17 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 17 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 17 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 10 | 1 |
| 31 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 18 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 16 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 1 |
| 32 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 17 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 15 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 16 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 11 | 1 |
| 33 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 18 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 16 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 10 | 1 |
| 34 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 20 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 10 | 1 |
| 35 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 20 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 11 | 1 |
| 36 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 20 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 |
| 37 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 20 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 13 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 |
| 38 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 20 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 12 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 |
| 39 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 20 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 12 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 |
| 40 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 20 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 12 | 1 |
| 41 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 18 | 2 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13 | 2 |
| 42 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 18 | 2 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13 | 2 |
| 43 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 18 | 2 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 1 |
| 44 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 15 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 16 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 1 |
| 45 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 20 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 15 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 |
| 46 | 5 | 1 | 2 | 1 | 3 | 12 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 12 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 13 | 2 |
| 47 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 |
| 48 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 11 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 13 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 12 | 1 |
| 49 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 12 | 1 |
| 50 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 12 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 12 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 51 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 14 | 2 |
| 52 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 |
| 53 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 12 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 13 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 |
| 54 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 1 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 |
| 55 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 11 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 18 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 |
| 56 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 11 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 18 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 12 | 1 |
| 57 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 12 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 20 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 12 | 1 |
| 58 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 15 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 19 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 17 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 12 | 1 |
| 59 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 8 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 12 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 11 | 1 |
| 60 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 10 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 11 | 1 |
| 61 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 8 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 12 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 |
| 62 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 10 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 |
| 63 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 12 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 13 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 |
| 64 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 12 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 15 | 2 |
| 65 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 15 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 12 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 10 | 1 |
| 66 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 15 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 3 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 13 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 1 |
| 67 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 15 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 17 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 12 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 10 | 1 |
| 68 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 15 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 19 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 12 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 1 |
| 69 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 14 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 19 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 12 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | 1 |
| 70 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 15 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 21 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 13 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | 1 |
| 71 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 17 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | 1 |
| 72 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 17 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 14 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 11 | 1 |
| 73 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 17 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 19 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 13 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 10 | 1 |
| 74 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 18 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 18 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 |
| 75 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 20 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 19 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 |
| 76 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 20 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 18 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 |
| 77 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 20 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 78 | 5 | 1 | 2 | 1 | 5 | 14 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 15 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 79 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 14 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 13 | 2 |
| 80 | 5 | 1 | 2 | 1 | 3 | 12 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 15 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 81 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 17 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 15 | 2 |
| 82 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 19 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 |
| 83 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 19 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 14 | 2 |
| 84 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 19 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 10 | 1 |
| 85 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 18 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 1 |
| 86 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 17 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 13 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 10 | 1 |
| 87 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 17 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 1 |
| 88 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 17 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | 1 |
| 89 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 17 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 17 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | 1 |
| 90 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 15 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | 1 |
| 91 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 15 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 11 | 1 |
| 92 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 15 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 17 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 10 | 1 |
| 93 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 15 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 17 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 12 | 1 |
| 94 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 17 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 17 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 |
| 95 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 17 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 15 | 2 |
| 96 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 97 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 12 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 12 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 12 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 98 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 99 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 11 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 |
| 100 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 15 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 2 |
| 101 | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 | 15 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 15 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 |
| 102 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 15 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 16 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 |
| 103 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 20 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 12 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 13 | 2 |
| 104 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 20 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 105 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 20 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 10 | 1 |
| 106 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 20 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 12 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | 1 |
| 107 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 19 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 13 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 10 | 1 |
| 108 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 19 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | 1 |
| 109 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 19 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 |
| 110 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 20 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 17 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 |
| 111 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 21 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 |
| 112 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 21 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 2 |
| 113 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 21 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 | 15 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 1 |
| 114 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 22 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 | 1 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 |
| 115 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 18 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 16 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 |
| 116 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 17 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 13 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 15 | 2 |
| 117 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 12 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 118 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 11 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 13 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 119 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 12 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 120 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 13 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 12 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 |
| 121 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 13 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 |
| 122 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 13 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 10 | 1 |
| 123 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 13 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | 1 |
| 124 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 16 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 10 | 1 |
| 125 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 19 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | 1 |
| 126 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 22 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 |
| 127 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 22 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 |
| 128 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 20 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 |
| 129 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 20 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 2 |
| 130 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 20 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 15 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 1 |
| 131 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 20 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 15 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 132 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 21 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 16 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 |
| 133 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 21 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 15 | 2 |
| 134 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 20 | 3 | 1 | 5 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 135 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 20 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 11 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 12 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 136 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 20 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 11 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 12 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 |
| 137 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 20 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 11 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 12 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 |
| 138 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 20 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 12 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 12 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 2 |
| 139 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 16 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 12 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 |
| 140 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 12 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 11 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 |
| 141 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 12 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 11 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 13 | 2 |
| 142 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 11 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 12 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 13 | 2 |
| 143 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 11 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 13 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 12 | 1 |
| 144 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 11 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 13 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 14 | 2 |

**Anexo 7.** Evidencia de la encuesta dirigida a la muestra

