



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

**Cambio organizacional y gestión por procesos en la gerencia regional de
planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial del Gobierno Regional
de Lima**

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública

Autor

Mario Alcides Verano Conde

Asesor

Dr. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez

Huacho – Perú

2025


.....
Dr. Daniel Alberto O. Valenzuela Narváez
DNU 394



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Mario Alcides, Verano Conde	15614400	27 - 02 - 2025
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Daniel Alberto Oswaldo, Valenzuela Narváez	15724937	0000-0001-8967-1684
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Policarpo Diomedes, Márquez Valencia	15759625	0000-0001- 7697-5064
Carlos Enrique, Minaya Azabache	15590683	0000-0002-7354-7352
Ángel Cleto, Mena Melgarejo	15584845	0000-0003-1277-3548

Mario Alcides Verano Conde 2024-056780

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN POR PROCESOS EN LA GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO...

 Quick Submit

 Quick Submit

 DIRECCION GE GESTION DE LA INVESTIGACION_Tesis Posgrado 2024

Detalles del documento

Identificador de la entrega

000000125902504567

Fecha de entrega

28 ago 2024, 2:24 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

28 ago 2024, 3:32 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

2024-056780_..._TESIS_OESACORDADA.pdf

Tamaño de archivo

1.5 MB

82 Páginas

22,638 Palabras

166,677 Caracteres



Página 2 of 88 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega enviado: 0-2402504567

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para la...

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

15%  Fuentes de Internet

5%  Publicaciones

1.2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de IA están diseñados para analizar los documentos en profundidad para buscar inconsistencias que podrían ser indicio de una entrega normal. Si encontramos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarse.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y lo revise.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN POR PROCESOS EN LA
GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y
ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO
REGIONAL DE LIMA.**

MARIO ALCIDES VERANO CONDE

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dr. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
HUACHO
2024**

DEDICATORIA

A mis padres, a mi recordada esposa, y a mis hijos, que siempre me motivaron a continuar superándome profesionalmente; a mis amigos que compartieron una experiencia gerencial exitosa con resultados tangibles en los ciudadanos de la región que esperan resultados del quehacer de las Instituciones Públicas, y que ha sido el gran motivo de la presente investigación.

MARIO ALCIDES VERANO CONDE.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a los servidores y funcionarios públicos del Gobierno Regional de Lima que me acompañaron en una exitosa gestión pública regional y han contribuido desinteresadamente en el presente trabajo de investigación, brindando información valiosa para mejorar la gestión pública regional; y a quienes desde el campo académico han contribuido a la realización de la presente investigación.

MARIO ALCIDES VERANO CONDE.

ÍNDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	5
1.5 Delimitaciones del estudio	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Investigaciones internacionales	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	8
2.2 Bases teóricas	9
2.3 Bases filosóficas	31
2.4 Definición de términos básicos	33
2.5 Hipótesis de investigación	34
2.5.1 Hipótesis general	34
2.5.2 Hipótesis específicas	34
2.6 Operacionalización de las variables	36
CAPÍTULO III	37
METODOLOGÍA	37
3.1 Diseño metodológico	37
3.2 Población y muestra	37
3.2.1 Población	37
3.2.2 Muestra	37

3.3	Técnicas de recolección de datos	38
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	38
CAPÍTULO IV		39
RESULTADOS		39
4.1	Análisis de resultados	39
4.2	Contrastación de hipótesis	49
CAPÍTULO V		54
DISCUSIÓN		54
5.1	Discusión de resultados	54
CAPÍTULO VI		59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		59
6.1	Conclusiones	59
6.2	Recomendaciones	60
REFERENCIAS		63
7.1	Fuentes bibliográficas	63
7.2	Fuentes electrónicas	64
ANEXOS		66

RESUMEN

Tuvo como objetivo general conocer la relación entre el cambio organizacional y la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023. La presente investigación es de tipo básica, de nivel correlacional y diseño no experimental. La población fue 81 trabajadores y su muestra fue 67 trabajadores. Se utilizó la encuesta. Respecto a los resultados, concretamente el 35,8%, tiene una percepción positiva del cambio organizacional, como indica el respaldo de este punto de vista por parte de 24 personas. Por el contrario, una mayoría del 56,7% de los encuestados expresa una percepción negativa del cambio organizacional, con 38 personas que expresan este sentimiento. En relación con las personas que perciben favorablemente la gestión por procesos, es evidente que el 46,3% suscriben esta perspectiva. La investigación concluyó que en la prueba de Spearman entre cambio organizacional y gestión de procesos arrojó un coeficiente de correlación de 0,588, lo que sugiere una posición moderada y positiva entre ambas variables; es decir, a medida que aumenta el cambio organizacional, tiende a aumentar también la gestión por procesos. Ambas variables son estadísticamente significativas, ya que el valor de significación bilateral es de 0.00, muy por debajo del umbral de 0.05.

Palabras clave: cambio organizacional, gestión por procesos y liderazgo

ABSTRACT

Its general objective was to know the relationship between organizational change and process management in the Regional Management of Planning, Budget and Territorial Conditioning of the Regional Government of Lima, 2023. The present investigation is of an basic type, of a correlational level and a non-experimental design. The population was 81 workers and its sample was 67 workers. The survey was used. Regarding the results, specifically 35.8%, have a positive perception of organizational change, as indicated by the support of this point of view by 24 people. Conversely, a 56.7% majority of respondents express a negative perception of organizational change, with 38 people expressing this sentiment. In relation to people who favorably perceive management by processes, it is evident that 46.3% (or 31 participants) subscribe to this perspective. The investigation concluded that in Spearman's test between organizational change and process management there was a correlation coefficient of 0.588, which suggests a moderate and positive position between both variables; that is, as organizational change increases, process management tends to increase as well. Both variables are statistically significant, since the bilateral significance value is 0.00, well below the threshold of 0.05.

Keywords: organizational change, process management and leadership

INTRODUCCIÓN

La Gerencia Regional de Planificación, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional puede ser objeto de notables impactos en la gestión de procesos como consecuencia de un cambio organizativo. Esta modificación tiene el potencial de facilitar el establecimiento de una relación armoniosa entre los procesos de gestión y los objetivos generales de la organización, permitiendo así la reorganización, ejecución o eliminación de procesos según sea necesario.

Es por este motivo que la investigación tuvo como objetivo el conocer la relación entre el cambio organizacional y la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023.

La tesis se fundamenta en VI capítulos donde se analizaron el problema a investigar, se plasmó el marco teórico, además de profundizar en la metodología utilizada para lograr dar con los resultados y así discutir dichos resultados, para que al final la tesis pueda presentar las conclusiones y recomendaciones esperadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Globalmente las instituciones afrontan muchos desafíos que son propios de las exigencias de un mundo globalizado, es así que Islam (2023) señala que pasan por varios cambios internos, donde varios investigadores y profesionales han destacado que los empleados son los factores clave en la implementación de dichos cambios. Sin embargo, señala, además, que las organizaciones a menudo enfrentan dificultades para administrar a las personas de manera efectiva debido a las complejidades y ambigüedades relacionadas con dichos cambios. En el ámbito nacional, Peralta (2019) señala que implementar la gestión por procesos es fundamental en un procedimiento de gestión de calidad, donde todas las operaciones y recursos deben ser gestionados de acuerdo al proceso, de manera que se puedan minimizar costos y lograr resultados óptimos, y lo más relevante fijar las responsabilidades y deberes en el servidor público.

Los cambios a nivel internacional que se pueden observar en la actualidad en los ámbitos económicos y sociales se caracterizan por el vehemente desarrollo de la tecnología, el rápido progreso de las prestaciones y la exigencia de brindar un producto y/o servicio que puedan cubrir todas las exigencias y perspectivas de los usuarios, lo cual recae de manera inmediata en el sector público, cuya función principal es lograr la eficiencia y eficacia de la administración de los recursos públicos, así como prestar servicios públicos de calidad a las personas; aspectos que son indispensables para tomar decisiones idóneas en una gestión pública. Esto intercede determinadamente en el cambio organizacional de la institución porque implica cambiar los enfoques típicos de gestión por nuevos enfoques que incorporan procesos gerenciales innovadores, lo que significa realizar cambios profundos en la cultura organizacional, en las acciones, en los métodos y las filosofías que tienen que emplearse, tales como la gestión por procesos que faciliten las modificaciones

intensas que son necesarias para poder responder de manera satisfactoria a los requerimientos actuales de los clientes. Disponer adecuadamente de los datos, así como la importancia de emplear y conservar los discernimientos con el fin de suscitar el cambio organizacional; son aspectos de gran valor para la institución, así como el uso de procedimientos innovadores de administración acorde a las particularidades propias de la sociedad, teniendo como base las mejores y modernas practicas contemporáneas, la disposición de tecnología, información y comunicación se deben tener como prioridad, para avalar niveles altos de eficacia en el cambio organizacional y al gestionar los procesos. Justamente la gestión de procesos es uno de los sistemas a implementarse dentro del cambio organizacional moderno e integrado que se busca a corto plazo. La gestión por procesos es una herramienta de gestión que se emplea para generar cambios organizacionales con la finalidad de generar valor público o privado para los usuarios y convertirse en una institución reconocida por los ciudadanos. Es necesario conocer que, con los actuales procedimientos de gestión, las instituciones públicas no han podido mantener una imagen satisfactoria en la sociedad, debido a que sus acciones no logran resultados claros y eficientes en la población ni generan impactos en la sociedad.

En la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (GRPPAT) del Gobierno Regional de Lima (GRL), se presentan deficiencias en la implementación de una gestión por procesos, debido a que no ha implementado acciones para mejorar la eficiencia, eficacia, efectividad y la calidad de los servicios que prestan sus unidades orgánicas; además no logra una coordinación con sus colaboradores; los equipos de trabajo no logran los resultados esperados por una deficiente organización del trabajo; no se identifican adecuadamente y selección de los procesos que forman las funciones de la institución; escasa coordinación horizontal en las operaciones de las unidades ejecutoras y/u orgánicas de la institución, debido a la naturaleza de su estructura orgánica vertical y jerárquica.

En cuanto al cambio organizacional, en la GRPPAT del GRL no se ha implementado debido a que no hay una clara determinación e identificación de las debilidades; existe un desconocimiento de los motivos que producen una resistencia

a los cambios; existe una falta de liderazgo, la comunicación entre los trabajadores de la institución es deficiente; falta de utilización de medios y mecanismos para hacer conocer a todo el personal los propósitos y metas institucionales; no se tiene claro para que se trabaja; la gestión implementada no es la más adecuada; no se realiza un adecuado monitoreo, seguimiento, control y evaluación a las actividades y proyectos que se realizan y no se promueve un fortalecimiento de capacidades.

En caso no se considere optimizar lo mencionado anteriormente, seguirá contando con dificultades para implementar una gestión por procesos que ayuden a un exitoso cambio organizacional y la adaptación del personal a las innovaciones que plantea la nueva gestión pública.

Es pertinente que los directivos de la GRPPAT del GRL, realicen reuniones periódicas con la finalidad de promover cambios en la cultura organizacional del personal de la institución; propiciar capacitaciones para incrementar la capacidad de la institución que facilite la adaptación y aceptación a los cambios del ámbito de la gestión pública; activar una mejora continua para implementar un programa de intervención articulada con las diversas autoridades orgánicas y/u operantes para mejorar la implementación de las políticas públicas mediante una buena e idónea ejecución del gasto público con proyección multianual en el marco de un cambio organizacional y de una gestión por procesos.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo el cambio organizacional se relaciona en la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿Cómo el liderazgo se relaciona con la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023?

- b. ¿Cómo las personas se relacionan con la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023?
- c. ¿Cómo el flujo de información se relaciona con la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023?
- d. ¿Cómo el proceso y estructura se relacionan con la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Conocer la relación entre el cambio organizacional y la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Conocer la relación entre el liderazgo y la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023.
- b. Conocer la relación entre las personas y la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023.
- c. Conocer la relación entre el flujo de información y la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023.
- d. Conocer la relación entre el proceso y estructura con la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación por su conveniencia: La indagación deseó conocer si la GRPPAT del GRL tiene la capacidad de implementar y gestionar el cambio organizacional y de esa forma conseguir determinar de qué forma esto tiene impacto en la gestión por procesos de la misma, siendo un asunto relevante para la gerencia y para la institución

Justificación teórica: El estudio brinda datos sobre el vínculo entre las dos variables estudiadas, los datos fueron reflejados en los resultados, conclusiones y recomendaciones para su aplicación; además favorecerá a estudios posteriores.

Justificación práctica: La indagación posee como propósito brindar recomendaciones para solucionar inconvenientes que son propios de la situación problemática, inconvenientes que está perjudicando las variables investigadas que se traducen en falencias al prestar los servicios públicos, y finalmente tienen un impacto negativo en el conocimiento de la población acerca de la gestión pública y desempeño del Gobierno Regional de Lima.

Justificación metodológica: Su utilidad metódica radica en plantear un instrumento para recolectar información valiosa que permitirán que otros estudios evalúen el cambio organizacional, así como la gestión de procesos, por lo que el marco teórico elegido se sustenta en los criterios para alcanzar los resultados deseados a través del estudio.

Relevancia social: Mientras se favorezca con entregar a la GRPPAT del GRL, los factores claves para implementar la gestión por procesos, con el fin de maximizar el desempeño organizacional de la misma y mejorar los inapropiados procesos para producir bienes y servicios públicos para generar valor público; además constituye un aporte beneficioso para la población, ya que la gerencia tiene como función asesorar a la alta dirección implementando políticas públicas y estrategias de desarrollo haciendo uso eficiente del gasto público, para cumplir con los objetivos, propósitos y lograr resultados en la sociedad.

1.5 Delimitaciones del estudio

La actual indagación se realizó en la GRPPAT del GRL.

La delimitación geográfica comprendió al Distrito de Huacho, Provincia de Huaura, Departamento de Lima.

La delimitación social comprendió a funcionarios y personal de la GRPPAT del GRL.

La delimitación temporal comprendió de julio del 2022 a diciembre del 2023.

La delimitación semántica comprendió: Cambio organizacional y gestión por procesos.

El cambio organizacional es un grupo de cambios traducidos en nuevos comportamientos que mejoran el desempeño (Mochón, Mochón y Sáez, 2014).

La gestión por procesos es un modo integral y coherente de planear, ordenar, gobernar e inspeccionar las operaciones laborales en todas las unidades organizativas, para ayudar con la satisfacción de los requerimientos y perspectivas de las personas, del mismo modo a conseguir los propósitos de la organización (Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública”, 2018, p. 04).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Quintero y González (2013), “Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de producción de la empresa Ladrillera La Ximena”, Universidad San Buenaventura. Colombia. Propósito: diseñar un tipo de gestión por procesos con el fin de aumentar la productividad. Tipo de investigación: exploratoria y descriptiva. Universo: 12 empleados. Técnica: la observación y la entrevista. Conclusiones: la gestión por procesos es un grupo de métodos que, si las empresas saben aplicar, se puede decir que no tienen desperdicio y está muy bien organizada, además que sus políticas se sienten en todos los ámbitos.

Tejena (2014), “Modelo de gestión por procesos para el área de pediatría del Hospital Regional de Portoviejo "Dr. Verdi Cevallos Balda"”. Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador. Objetivo: proponer un modelo de gestión por procesos. Tipo de estudio: analítico y sintético. Universo: 40 trabajadores. Técnica: la encuesta. Conclusiones: el inconveniente primordial de la gestión por procesos es la información del historial del paciente, y el servicio al cliente es la capacitación y atención directa del usuario.

Torres (2013), “Análisis de clima laboral y adaptación de cambio organizacional del personal adscrito al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por cuadrantes de Policía Metropolitana de Santiago de Cali”. Universidad de Manizales. Colombia. Objetivo: establecer el vínculo entre las particularidades del clima organizacional y su ajuste al cambio organizacional. Tipo de investigación: descriptiva. Universo: 1785 funcionarios. Muestra: 247 funcionarios. Técnica: la encuesta. Conclusiones: partiendo de otro enfoque el perfecto ajuste al cambio

organizacional se basa en un estudio idóneo del entorno de trabajo actual, que permitirá recolectar datos valiosos específicos que permitirá al investigador guiar las etapas exactas del proceso de cambio para emitir juicios.

Vásconez (2015), “Creación y gestión de capacidades para un cambio organizacional continuo y sostenido”. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador. Propósito: establecer operaciones intencionales que aparecen como patrones de articulación aprendidos por la empresa y que poseen el potencial de interrumpir el cambio organizacional. Conclusiones: el cambio revoluciona la práctica de relaciones y redes de conversaciones en las organizaciones.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Castro y López (2018), “Gestión por procesos y clima social laboral de los Sistema de control interno en la gestión por procesos de la Municipalidad Distrital de Sanagoran, 2017”. Universidad César Vallejo. Perú. Propósito: establecer de qué forma el control interno tiene influencia en la gestión por procesos. Diseño: no experimental, correlacional causal. Universo: 72 empleados. Técnica: la encuesta. Conclusiones: el control interno tiene influencia significativa en la gestión por procesos.

Sulca (2018), “Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018”. Universidad César Vallejo. Perú. Propósito: establecer el vínculo entre el cambio organizacional y la planeación estratégica del personal. Diseño: no experimental, de corte transversal. Tipo de investigación: básica. Nivel: descriptivo y correlacional. Universo: 174 trabajadores. Muestra: 120 trabajadores. Técnica: la encuesta. Conclusiones: hay una asociación positivamente significativa entre las dos variables.

Pérez (2017), “Modelo de un plan estratégico para el cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Pasco - 2016”. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Perú. Propósito: establecer de qué forma se asocia el plan estratégico y el cambio organizacional. Tipo de investigación: aplicada, descriptiva, explicativo,

relacional. Universo: 113 colaboradores. Muestra: 71 colaboradores. Técnica: la entrevista. Conclusiones: hay vínculo significativo entre ambas variables investigadas.

Valenzuela (2017), “Gestión por procesos y clima social laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017”. Universidad César Vallejo. Perú. Propósito: establecer la asociación entre la gestión por procesos y el clima social laboral. Diseño: no experimental y transversal. Tipo de investigación: descriptiva - relacional. Universo: 150 empleados. Técnica: la encuesta. Conclusiones: hay un vínculo significativamente directo entre ambas variables investigadas.

2.2 Bases teóricas

Variable: Cambio organizacional

A. Definiciones

Mochón, Mochón y Sáez (2014) señalan que el cambio organizacional es un grupo de cambios traducidos en nuevas conductas enfocadas a un desempeño óptimo.

Según Robbins y Coulter (2014) es variaciones dadas en el recurso humano, organización y tecnología en una institución.

Jones (2013) manifiesta que el cambio organizacional es una forma en donde las organizaciones deciden cambiar su fase actual a una fase próxima que anhelan para incrementar su productividad.

Daft y Marcic (2010) la definen como la adopción que una organización hace de una nueva idea o comportamiento.

B. Dimensiones

El cambio organizacional tiene dimensiones, y para ello se usó el modelo planteado por Domínguez y Giordano (2009), citado por Garibay (2019) quien

menciona que son las siguientes:

Dimensión 1. Liderazgo. Señala las características de las personas al frente de la institución en cuanto a su poder para influir en los empleados y de esa manera involucrar a todos los miembros en la estrategia y proceso de cambio de la institución. Los líderes poseen un mejor control propio en su comportamiento, ampliando su capacidad para adecuarse a distintos escenarios.

Dimensión 2. Personas. Esto se aplica a los empleados con motivación y capacitación para trabajar de manera más productiva y tienden a participar en los planes de la institución. Por esta razón, es crucial evaluar los propósitos institucionales que deben reformarse. Las acciones en consideración deben tener como objetivo motivar a todos los empleados, porque ellos implementarán el cambio.

Dimensión 3. Flujo de información. Los canales de comunicación hacen referencia a un conjunto de señales dadas entre empleados, destinadas a proporcionar y mejorar la comunicación entre ellos, capaz de interceder en las ideas y comportamiento humano, internamente y fuera de la institución, para efectuar con los propósitos de manera efectiva.

Dimensión 4. Estructura y Procesos. La estructura organizacional hace referencia a una manera intencional de organizar roles y cada empleado que asume un rol debe desempeñarse bien. Los procesos son actividades y labores en las que todos en una organización participan y solo lograrán cambiar su estructura si los procesos implementados provocan cambios en una institución con éxito.

C. Agentes de cambio

Chiavenato (2015) menciona que un cambio planificado puede no tener un propietario, pero en la mayoría de ocasiones lo tiene. Las personas encargadas de gestionar el cambio en una organización se denominan agentes de cambio. Pueden ser gerentes, empleados o consultores internos o externos. Los agentes

de cambio catalizan y promueven el proceso de cambio. Generalmente, los altos directivos son vistos como agentes naturales de cambio.

Los líderes organizacionales a menudo utilizan los servicios de consultores externos que se especializan en métodos de cambio. Los beneficios son obvios; por un lado, tienen especialistas que no se entretienen con los deberes del día a día y pueden tener más influencia y autoridad que los factores internos, pero se encuentran en desventaja ya que saben muy poco sobre historia, cultura, procedimientos e individuos de la institución. La mayoría de veces optan por cambios de segundo orden. Por otro lado, los gerentes o consultores internos son más reservados, no quieren ofender a viejos amigos y colegas y, a menudo, introducen cambios de primer orden.

D. Tipos de cambio

Mochón, Mochón y Sáez (2014) aluden que un cambio organizacional es en sí mismo cualquier modificación significativa:

a. Cambios en la estructura organizativa

Pueden ser el resultado de cambios en las estrategias que usa la institución o cambios en las situaciones en las que opera.

El entorno cambiante, el surgimiento de nuevas necesidades y la diversificación crean problemas que perjudican la estructura organizacional.

Tanto la política de RRHH como el diseño de la estructura organizacional tienen que responder a los nuevos desafíos y generar los canales apropiados con el fin que la institución aproveche las nuevas oportunidades. Trabajar en distintos lugares brinda nuevas oportunidades, es solo una parte de su fuerza sinérgica.

En el Sector Público, se produjeron cambios en la estructura organizativa de las instituciones estatales de acuerdo con la Cuarta Política de Estado Unificado: “Estado eficaz, transparente y descentralizado”; que determina la

construcción de un Estado eficaz, moderno, claro, para servir al pueblo; desde entonces se aprobó la Ley N° 27658, “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”; dirigidos a la mejora de la gestión pública, construyendo un Estado democrático, con foco en el servicio al pueblo, asegurando que la provisión de bienes y servicios públicos sean de calidad, incluyendo la gestión de procesos. Según el Decreto Legislativo No. 1446, (2018), la Ley N° 27658, “Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública”, se modifica y se determina el requerimiento de ajustar la Modernización de la Gestión Pública de acuerdo con los estándares de Cooperación y Desarrollo Económico, articular los sistemas de gestión, que se adecuen aquellos a la heterogeneidad del estado y la institucionalización de una gestión por resultados. Esto se debe al hecho que la distribución organizativa y el rol de las entidades públicas no es necesariamente adecuada para que las funciones se alcancen, o los propósitos pueden establecerse como resultado de los procesos estratégicos y de planificación presupuestario, porque las entidades están diseñadas de acuerdo con al patrón de gestión funcional, con estructuras descentralizadas y no claras en los procesos que tienen que efectuar con el fin de entregar los bienes y servicios estatales de su deber con la calidad y pertinencias requeridas.

La gestión por procesos para servir a las personas cambia necesariamente el patrón funcional tradicional, pasa a ordenar a través de los procesos en la cadena de valor de cada institución y asegura que los bienes y prestaciones estatales a su cargo rindan beneficios e impacto positivo en los ciudadanos y en la sociedad. El art. 6-A-1 del Decreto Legislativo N°1446, establece que las entidades públicas por su dimensión y complejidad de su organización puede que se declaren en “Fortaleza Organizacional”; la declaración de la Organización de Fortalecimiento permite la organización de la estructura ecológica más apropiada para realizar sus funciones, es decir puede hacer modificaciones en su estructura orgánica para optimar la calidad al prestar los bienes y servicios públicos, haciendo uso de la eficiencia, eficacia, economía, calidad en los procesos de la cadena de valor, asegurando que los bienes y prestaciones estatales alcancen resultados dada la utilización de los recursos públicos;

declaración de “Fortalecimiento Organizacional” que muy pocas entidades públicas la han realizado.

b. Cambios en la tecnología

Estos cambios se han estudiado extensamente. Efectivamente, los primeros investigadores en gestión estaban interesados en el efecto del cambio de la tecnología en el desempeño de las organizaciones. Con el vertiginoso desarrollo de las TICs y su excesiva asociación al mundo de las organizaciones, los sistemas informativos son ahora un elemento crucial en la búsqueda de la eficacia en las operaciones y reducir los costes. El impacto de las TICs en las actividades de una institución es extenso y tiene el potencial de afectar todas las operaciones de una organización. Todos los gerentes, independientemente de su nivel, pueden desempeñar un rol importante al desarrollar estrategias funcionales y favorecer a la mejora de la cadena de valor. El propósito es fomentar la eficiencia y conseguir una institución más ágil. Los gerentes de primer nivel favorecen con el mejoramiento de la eficiencia.

Durante años, las instituciones se han enfrentado a la revolución digital. La revolución digital (RD) es utilizar la tecnología para aumentar drásticamente la productividad y el alcance de una organización. La revolución digital trata sobre el uso de avances digitales para mejorar las tecnologías tradicionales.

Además, crea el requerimiento de la transformación digital, comprendida no como el efecto de introducir las TICs, sino como la transformación de la institución para que pueda aprovechar los beneficios que aportan las nuevas tecnologías.

Como parte del transcurso para Modernizar la Administración Pública, con el D.S. N° 004-2013-PCM (2013) se aceptó la Política Nacional de Modernización de la Administración Pública, que estableció los cinco ejes principales, complementados con tres ejes transversales que se cruzan y ayudan al avance de una administración enfocada en consecuencias, a saber:

El Gobierno Electrónico usa las TIC en las instituciones del Estado con el

fin de perfeccionar la administración pública y los servicios prestados a las personas, asegurando la eficiencia y eficacia de la administración estatal, al mismo tiempo que aumenta significativamente la claridad del sector público y la influencia ciudadana. Es un instrumento crucial para modernizar la gestión pública, ya que completa y conduce la gestión de procesos, ayuda a monitorear, evalúa y permite promover el gobierno abierto.

Desde la pandemia, el gobierno electrónico ha evolucionado de un concepto que empezó la revolución tecnológica en la administración pública a ser un instrumento esencial para reconfigurar y transformar las instituciones centradas en las personas, no solo para impulsar el cambio institucional mediante el uso intensivo de TIC en sus procesos intrínsecos, sino usándolo en la mejora al entregar los bienes y servicios a la población.

Este proceso de innovación continua tiene que incluir el uso intensivo de tecnologías relevantes, no solo a nivel de los proveedores de servicios, sino además a nivel de los encargados del sistema administrativo, para que estas tecnologías favorezcan al cambio y mejora de la administración pública al servicio de las personas.

c. Cambios de personal

Para que el proceso de cambio se implemente exitosamente y de forma sostenible en el tiempo, es necesario considerar el factor humano, es decir, el pleno convencimiento de los directivos, así como la concienciación de los empleados sobre la necesidad del cambio. El estudio del desarrollo organizacional implica variaciones en las posturas, conocimientos y perspectivas, así como en el comportamiento. El cuidado se enfoca en analizar los métodos de cambio centrándose en las personas, las relaciones de trabajo y su papel en el desarrollo organizacional.

Es necesario confiar en las personas, motivarlas y capacitarlas, porque el cambio es un tema muy complejo, a nivel individual y organizacional.

La confianza es una obligación previa para crear un clima laboral

agradable y colaborativo para el cambio. En un contexto global y con competencia donde todo es inseguro, no sorprende que la confianza prácticamente no existe en el lugar de trabajo. Los trabajadores que desconfían están menos comprometidos y son menos efectivos que los empleados que confían. Por otra parte, los gerentes que no confían en sus trabajadores pasan su tiempo enfocándose en sus empleados y no en actividades y deberes determinados. Este círculo vicioso debe romperse informando a los empleados de la necesidad de cambio y motivándolos. La motivación de los empleados se consigue teniendo en cuenta tanto los objetivos de la organización como las personas que la conectan. En estos casos, los empleados se sentirán involucrados, lo que fomentará el cambio.

Lo opuesto al círculo vicioso de desconfianza y escaso compromiso es el ciclo positivo entre la felicidad y productividad, alimentado por la motivación y la creatividad. Este es uno de los asuntos más investigados en la economía de la felicidad.

El desafío para los gerentes es utilizar métodos de desarrollo organizacional para generar un ambiente idóneo en el que los empleados estén motivados para realizar las labores solicitadas. Cuando el cambio no tiene éxito en diversas instituciones, se relaciona con la falta de conciencia de las personas como el centro del cambio. Los gerentes necesitan ajustar a sus empleados a los cambios en el proceso.

En el sector público, los recursos humanos establecen propósitos, elaboran planes y políticas, asignan y administran recursos mediante los procesos, mientras que el servicio civil construye y administra servidores públicos, armonizando los intereses de la comunidad y de los servidores públicos, teniendo como objetivo primordial servir a las personas. Esto requiere perfeccionar la administración pública en todo nivel, con el fin de reclutar a individuos capacitados a puestos importantes en la gestión pública; prevaleciendo la meritocracia al acceder, el impulso, la valoración y la sostenibilidad, acorde con las tendencias del cambio organizacional, para lograr los propósitos

institucionales, generar compromisos para posibilitar el cambio organizacional y alcanzar el propósito principal que es el servicio de calidad al ciudadano.

E. El proceso del cambio

Chiavenato (2015) menciona que de acuerdo con Kurt Lewin indican que los cambios comprenden tres niveles:

- Descongelación: Este nivel es generado cuando la necesidad de cambio crea un sentido de conciencia y entendimiento en las personas, los grupos o la organización. Este término consiste en que la información y buenas experiencias sean reemplazadas por nuevas para que sean instruidas.
- Variación: Surge cuando aparecen y promueven características, cualidades y conductas. Este nivel es la etapa donde absorbe información nueva, experiencias y los individuos empiezan a tener ideas y trabajan de manera diferente.
- Recongelación: Consiste en la suma de un patrón nuevo de comportamiento en donde exista apoyo para esta, se vuelva una nueva norma. Este nivel consiste en que lo aprendido es asimilado en experiencias normales y luego se vuelve en lo que las personas absorberán al momento de realizar su función.

La disyuntiva consiste en que este nivel necesita que haya existido una descongelación para que el cambio sea permanente.

A medida que progrese el cambio se medirán las diversas fortalezas, donde cada una funciona en diferentes direcciones. Algunas actuarán en pro del cambio y otras en contra. De tal forma que, el cambio es producto de fuerzas que actúan positiva y negativamente. Para implantar el cambio se necesita eliminar o suprimir las debilidades y potenciar las fortalezas. El cambio sucede solo si se genera fortalezas y éstas representan un gran porcentaje de las negativas.

En cualquier organización se genera dinámicas entre las fortalezas que le permiten avanzar o retroceder. El proceso transcurre en una fase de proporción concerniente o fija, donde su aparición se suprime, porque se toman medidas de

ayuda o medidas negativas que provocan un retardo de fortaleza. Únicamente el cambio puede darse si se potencian las fortalezas de ayuda y se eliminan las que perjudican. La mediación llega a ser un elemento clave para lograr el cambio. Ya que aquí participan las dos fortalezas.

F. Manipulación de las fuerzas

Newstrom (2007) menciona que el psicólogo Kurt Lewin, quien estableció tres etapas de cambio, argumenta que cada organización (como un sistema social) involucra un equilibrio dinámico de poder que ayuda y restringe todas las actividades existentes.

Los cambios en un grupo se realizan de varias maneras, por ejemplo:

- Añadir fuerzas de ayuda nuevas.
- Excluir las restricciones.
- Aumentar el límite de potencia.
- Reducir la potencia limitante de una fuerza.
- Transformar la fuerza limitante en una de ayuda.

Por lo menos uno de este enfoque debe usarse con el fin de cambiar el equilibrio, pero las posibilidades exitosas son mayores si se acepta más de uno. Lo ideal es ayudar a que el cambio sea aceptado y se integre a las nuevas prácticas. Otra fuerza de apoyo implica la implantación de programas para aumentar el orgullo de los empleados con su trabajo.

G. Enfoques para administrar el cambio organizacional

Robbins y Judge (2017) mencionan que existen diferentes modelos para administrar el cambio, a saber:

- a. Modelo de tres etapas de Lewin

Kurt Lewin argumenta que el cambio organizacional debe proceder en tres etapas: la primera es el descongelamiento del statu quo, luego hacer la transición a la etapa concluyente ansiada y por último el congelamiento de cambios nuevos con el fin de que sean permanentes.

El *statu quo* hace referencia al estado de equilibrio. Se necesita un descongelamiento para romper el equilibrio y prevalecer de las presiones de la resistencia personal. Esto se puede lograr en una de tres maneras. Por una parte, se puede aumentar las fuerzas motivadoras, que guían la conducta para salir del statu quo, que pueden incrementarse. Los ímpetus limitantes que impiden el desarrollo del equilibrio que ya hay, pueden reducirse. La tercera opción es mezclar las dos primeras orientaciones. Es más probable que las instituciones que han tenido éxito en el pasado encuentren limitaciones cuando las personas cuestionan el requerimiento de un cambio.

Una vez que comienza la fase de movimiento, es crucial conservar el impulso. Las empresas creadas para el cambio suelen tener menos éxito que las que crecen rápidamente. Tan pronto como realice un cambio, el nuevo escenario debe congelarse para mantenerlo por más tiempo. Sin este paso final, es posible que el cambio sea sumamente breve y que los trabajadores luchen por estar en el primer equilibrio. Por lo tanto, el propósito principal del congelamiento es estabilizar el nuevo contexto equilibrando la fuerza impulsora y la fuerza restrictiva.

b. Plan de los ocho pasos de Kotter

John Kotter de Harvard Business School, se guio del modelo de tres pasos de Lewin con el fin de desarrollar un enfoque más preciso para implementar el cambio. Kotter empezó a enumerar los fallos más habituales cometidos por los encargados al empezar el cambio. Por ejemplo, es posible que los gerentes no sean capaces de generar un sentido urgente acerca del cambio, generar coaliciones con el fin de gestionar el proceso de cambio, al poseer un enfoque del cambio y comunicarlo efectivamente, y al surgir los cambios, al tener una visión para el cambio, y los gerentes también podrían fallar al tratar de excluir

los inconvenientes que impedirían la obtención de la visión y/o al proporcionar objetivos asequibles de corto alcance. Por último, puede que se declaren ganadores muy pronto.

Kotter luego determinó ocho pasos más para solucionar estos inconvenientes.

- Crear un sentido de urgencia dando razones convincentes por las que se necesita un cambio.
- Formar una alianza fuerte con el fin de poder liderar el cambio.
- Establecer un enfoque nuevo para impulsar el cambio y las estrategias para conseguir el mismo.
- Informar la visión en toda la empresa.
- Empoderar a los demás con el fin de que ejerzan según el enfoque para eliminar las barreras al cambio y alentar la toma de riesgos y la resolución de inconvenientes de manera creativa.
- Planificar para crear y recompensar las “victorias” a corto alcance que ayuden a guiar a la empresa hacia un nuevo enfoque.
- Fortalecer las mejoras, hacer una reevaluación a los cambios y efectuar los ajustes indispensables a nuevos programas.
- Vigorizar el cambio mostrando el vínculo entre el nuevo comportamiento y el éxito en la organización.

Los cuatro pasos de Kotter que son primeros, corresponden esencialmente a la fase de “descongelar” del modelo de Levin; los pasos 5, 6 y 7 son el “movimiento” real; y el último paso es “volverse a congelar”. Entonces, el aporte de Kotter es proporcionar a los agentes de cambio una guía más exacta sobre cómo implementar cambios con éxito.

c. Investigación de la acción

Es un proceso de cambio que se basa en recopilar sistemáticamente la información y la posterior selección de un curso de acción basado en lo que

revela el análisis de información. Es importante porque proporciona un método científico para gestionar el cambio planificado. La investigación-acción consta de cinco fases: diagnosticar, analizar, retroalimentar, accionar y evaluar.

El agente de cambio suele ser un consultor de investigación de acción externa, que empieza recopilando datos sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios. Este estudio es similar a la búsqueda de un médico de enfermedades específicas que afectan a un paciente.

En efecto, un agente de cambio hace preguntas, habla con los trabajadores, revisa documentos y escucha sus inquietudes.

Después del diagnóstico, se realiza un análisis. ¿Cuál es el inconveniente de la gente? ¿Qué patrones resuelven estos inconvenientes? Los agentes de cambio sintetizan estos datos en temas clave, áreas problemáticas y posibles acciones.

La investigación-acción requiere un profundo compromiso con los propósitos del cambio. Esto significa que aquellos que estarán involucrados en cualquier programa de cambio tienen que participar de manera activa al identificar los inconvenientes y buscar las soluciones. Por lo tanto, en el tercer paso, la retroalimentación, se comunica al empleado lo que se descubrió en los dos primeros pasos. Los trabajadores, con apoyo de un agente de cambio, desarrollan proyectos de acción para implementar los cambios indispensables.

Después, empieza la sección de actividades. Los empleados y agentes de cambio, realizan las operaciones para resolver el inconveniente.

El último paso, consistente con los detalles científicos del estudio de acción, es evaluar si el plan de acción es eficaz, con la información recolectada al principio como punto de referencia.

La investigación-acción proporciona al menos dos ventajas determinadas. La primera hace referencia a los inconvenientes. El agente de cambio observa los inconvenientes de manera objetiva, y el tipo de inconveniente establece el tipo de acción de cambio. El agente de cambio posee una solución preferida,

como la programación flexible de horarios, el uso de un equipo o un programa de reconstrucción de procesos, y después busca inconvenientes que coincidan con esa solución.

La segunda ventaja de la investigación-acción es que reduce la resistencia y, dado que implica a los empleados de manera significativa, somete la resistencia al cambio. Cuando participan activamente en la sesión de retroalimentación, el proceso de cambio suele cobrar impulso.

d. Desarrollo organizacional

Es un grupo de técnicas de cambio diseñadas para optimizar la eficacia organizacional y la prosperidad del personal.

Las técnicas de desarrollo organizacional valoran el desarrollo de las personas y las instituciones, y los procesos de colaboración son de acuerdo a una filosofía posmoderna, porque se presta mucha atención a las maneras subjetivas en que las personas perciben y generan ideas y significado para su entorno de trabajo. Un agente de cambio puede impulsar el desarrollo organizacional, pero la cooperación es un factor muy crucial.

Existen seis técnicas las cuales se describen a continuación:

- *Capacitar la sensibilidad.* Los equipos de entrenamiento que buscan cambiar el comportamiento a través de la interacción dentro de un equipo sin estructurar.
- *Retroalimentar a través de encuestas.* Utilizando el cuestionario para identificar los puntos de desacuerdo en la percepción de los miembros, analizando y proponiendo soluciones.
- *Consultoría del proceso.* Una reunión en la que el consultor apoya a su cliente a comprender los eventos del proceso con los que tiene que lidiar, así como a establecer qué procesos requieren de mejora.
- *Formar equipos.* Amplia interacción entre los miembros del equipo para aumentar la confianza y la apertura.

- *Desarrollo intergruparal*. Empeños de desarrollo organizacional para cambiar las presentes, los estereotipos y las perfecciones que algunos grupos tienen más que otros.
- *Indagación apreciativa*. Un método para establecer las características únicas y las fortalezas específicas de una empresa, para mejorar el desempeño.

Variable: Gestión por procesos

A. Definiciones

Según la Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” (2018), la gestión de procesos es una manera integral y coherente de planificar, ordenar, guiar y controlar las operaciones laborales en todas las unidades organizativas para ayudar con la satisfacción de los requerimientos y perspectivas de los individuos, así como a alcanzar los propósitos de la organización.

Según Franklin (2014) hace referencia a un grupo de acciones que se relacionan con el insumo y desempeño, las cuales traspasan los términos funcionales de una institución.

Deulofeu (2012) manifiesta que para que la gestión por procesos sea óptima, debe controlarse los proceso, es decir que sean entendido por todos y se analicen los rendimientos.

Baca, et al. (2010) señalan que la gestión por procesos alude a un grupo de iniciativas para medir los resultados obtenidos para controlar, monitorear las operaciones, tomar las decisiones correctas para mantener y continuar con el éxito de la institución.

Velasco (2010) escriben que la gestión por procesos son un conjunto de operaciones y recursos interrelacionados que transforman un producto y/o información (entrada o input) en demás productos y/o información (salida u output).

B. Dimensiones

Según la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” (2018), admitida por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, la gestión por procesos se basa en las dimensiones mencionadas a continuación:

a. Dimensión 1: Determinación de procesos

Es definir los procesos de la institución y las características de sus componentes. Esta fase incluye los siguientes pasos:

- Identificación de producto.
- Definir procesos.
- Características del proceso.
- Determinar la serie del proceso.
- Aprobar y difundir los documentos creados.

b. Dimensión 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos

Aquí se comprueba el rendimiento y se identifican oportunidades para mejorar. Esta dimensión incluye los siguientes pasos:

- Seguir y medicar el proceso.
- Analizar el proceso.

c. Dimensión 3: Mejora de procesos

Es optimizar el rendimiento de los procesos dentro de las antelaciones de la organización. Aquí se encuentran los pasos mencionados a continuación:

- Elegir los inconvenientes en los procesos.
- Analizar la causa – efecto.
- Elegir mejoras.
- Implementar mejoras.

C. Tipos de gestión por procesos

Velasco (2010) menciona que una manera ventajosa de categorizar la gestión por procesos desarrollados dentro de una institución es dividirlos en tres categorías:

a. Procesos principales o clave.

Los procesos primarios son aquellos relacionados con el flujo de materiales y datos que son integrales para cumplir con los pedidos de los clientes.

b. Procesos de soporte.

Estos son procesos que no se encuentran necesariamente relacionados con el flujo de pedidos, pero son importantes para la finalización exitosa de procesos clave. Ejemplos de procesos de soporte son la capacitación de empleados o el mantenimiento de equipos.

c. Procesos estratégicos.

Son procesos que dan orientación a otros procesos, significa, muestran cómo se tienen que hacer para que se enfoquen en la misión y visión organizacional. Se trata de procesos estratégicos como el marketing o planificar la calidad.

Según la Norma Técnica N°001-2018-SGP, Norma Técnica: “Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública” (2018), admitida por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, establece la existencia de tres tipos, a saber:

a. De Misión: Se encargan de preparar los bienes o servicios que brinda la organización, teniendo así un vínculo directo con los individuos que los reciben.

b. Estratégicos: Son las estrategias que establecen la política, proyección de la organización, metas y propósitos, aseguran que se brinden los recursos indispensables para implementarlos e incluyen procesos destinados a monitorear, evaluar y mejorar la entidad.

c. De Soporte: Son soportes que brindan recursos para el desarrollo de los

productos que ofrece la organización.

La diferencia entre procesos primordiales y de apoyo, por un lado, y procesos primordiales y procesos estratégicos por el otro, no es clara siempre. La ubicación de un proceso en particular realmente no importa siempre que la relación entre ellos sea clara para la institución.

El hecho de que un proceso se considere de apoyo no quiere decir que no sea relevante.

D. Control de la gestión por procesos

Velasco (2010) menciona que controlar la gestión por procesos hace que los resultados sean predecibles y aceptables de forma continua.

En la fabricación, mediante el control de calidad estadístico, se cree que un proceso está controlado si sus resultados son predecibles según los métodos estadísticos relevantes (si estos métodos también se aplican, el programa se considera posible).

En general, para controlar la gestión por proceso, debe tener lo siguiente:

- Una meta.
- Indicadores cuantitativos que traduzcan el nivel de obtención de la meta.
- Propietario o administrador del proceso.
- Abastecedores, internos y/o externos.
- Procedimiento de operación.

Aparte de un buen diseño, el control de la gestión por proceso requiere acción por parte de su propietario, evidenciando que va según lo planeado y mediando cuando no sea de esa forma.

Según la Norma Técnica N°001-2018-SGP, “Norma Técnica para la implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”; el control constituye uno de los elementos de la

caracterización de los procesos y son el grupo de operaciones como las revisiones, verificaciones, pruebas, que se encuentran guiadas al cumplimiento de las particularidades esperadas de los insumos, actividades y productos elaborados por el proceso.

E. Organización de la empresa en la gestión por proceso

Velasco (2010) menciona que el enfoque de la organización como entramado de procesos posee efectos organizacionales. En primera instancia, es una cuestión de quién es el dueño de cada proceso. En ciertos acontecimientos esto no representa ningún problema, porque la mayor parte de las actividades ligadas a este proceso se realizan dentro de un mismo departamento, y la pertenencia del proceso recae de manera natural en su encargado.

En otros casos, el proceso abarca diversas unidades organizacionales y es complicado establecer la propiedad. En ocasiones, el análisis simplemente revela la inadecuación de alguna estructura organizacional.

F. Mejora e innovación de la gestión por proceso

Deulofeu (2012) menciona a continuación la mejora gradual y la reingeniería de los procesos y los pasos indispensables para mejorar la gestión por proceso.

a. La mejora gradual y la reingeniería de los procesos.

De hecho, el objetivo fundamental de las organizaciones que se gestionan a través de los procesos es llegar a orientarse al cliente y conseguir una mejora consistente, principalmente, en reducir el tiempo de realización de las tareas, una reducción de los costes y obtener calidad. Para ello, es imprescindible mejorar continuamente los procesos e incluso llegar a su innovación.

Mejorar continuamente los procesos se puede definir como la mejora gradual o bussiness process improvement – BPI, que significa partir de un proceso ya existente y mejorarlo o cambiarlo para que sea más eficiente, eficaz y flexible.

Por innovación de procesos podemos entenderla como modificación básica y rediseño radical de los procesos comerciales para conseguir una mejora significativa en métricas clave de rendimiento como el coste, la calidad, el servicio o la velocidad, la empresa bussiness process improvement – BPI, cambio radical o mejora de fuerte impacto de un proceso. Un método mediante el cual se excluyen las limitaciones físicas o psicológicas de una empresa, impuestas por reglamentaciones anteriores para servir mejor a los propósitos de la organización.

En definitiva, podemos considerar que la mejora de un proceso se diferencia de la innovación del mismo en que la primera pretende de un nivel de cambio mucho menor.

b. Pasos para conseguir la mejora de la gestión por proceso.

No existe una metodología única para conseguir una mejora en los procesos. Pero aquí, se mencionará los necesarios:

- Establecer los procesos importantes o críticos para que la empresa sea exitosa.

No hay consenso entre los distintos expertos en cuanto al número de procesos existentes en una empresa, aunque la mayoría coinciden en pocos, no más de veinte.

Llegan a distinguir solo tres procesos básicos: desarrollo de productos nuevos, entrega de productos a los clientes y gestión de vínculos con los clientes.

- Seleccionar y evaluar las diferentes alternativas de candidatos a ser mejorados.

Generalmente aquí se aplicará la metodología de escoger, entre los procesos considerados como prioritarios, aquellos que tengan un potencial mayor de mejora en cuanto a tiempo, coste y calidad.

- Establecer el soporte para la mejora.

Consistirá en conseguir el compromiso de la alta dirección; establecer un equipo interfuncional (normalmente en todo proceso están implicados miembros de distintos departamentos de una organización) para el seguimiento del proyecto de mejora; proporcionar formación al equipo interfuncional o equipo de mejora.

- Entender el proceso actual.

Se documentará, definiendo sus límites e interrelaciones mediante un diagrama de flujo; se identificará necesidades de sus clientes y proveedores, se diseñará un diagrama de Ishikawa para analizar las causas de sus deficiencias.

- Modernizar el proceso actual antes de automatizarlo o implementar algún sistema informático.

Es imprescindible que antes de implantar alguna mejora informática, el proceso sea mejorado por el equipo implicado, eliminando la burocratización y las duplicidades y analizando el valor añadido para el consumidor o para la organización.

Así, se debe excluir las operaciones sin ningún valor añadido, reducir el costo de las que tengan valor añadido solo para la organización y perfeccionar la eficacia de las actividades con valor añadido para el cliente. También será preciso simplificar los procesos, reduciendo el número de actividades, el tiempo de ciclo e incluso algún departamento que interviene en el mismo.

- Medir su funcionamiento para mantenerlo bajo control.
- Poner objetivos al proceso actualizado.
- Planear las operaciones de mejora a tomar.
- Implantarlas comprobando que la actuación del proceso indemniza los propósitos por conseguir. Aquí se aplicará la metodología PDCA o ciclo de Deming.
- Ordenar y documentar el proceso perfeccionado.

- Industrializar la mejora, investigando otro proceso que sea similar.

G. Mapeo de la gestión por proceso

Baca, et al. (2010) menciona el mapeo de procesos son representaciones gráficas secuenciales de diversos pasos y pueden limitarse a subprocesos, procesos específicos o extenderse a toda la institución. El objetivo principal del mapeo es establecer todos los pasos con el fin de ver cuáles son básicos o innecesarios, simplificando y agilizando así el uso de recursos.

El mapeo del proceso le permite dar un rediseño y redefinir el camino hacia operaciones más eficientes. Este rediseño es posible gracias a Six Sigma, tal como lo utilizan los estadísticos para medir y optimizar los procesos de una organización.

La mejor manera de mapear un proceso es empezar describiendo cada proceso en términos de sus combinaciones o insumos, controles y componentes; lo que hace que se pueda aislar las partes del proceso en detalle para detectar el requerimiento de cambios e implementarlos de manera eficiente. Para describir el proceso, se debe comprender que hay varios factores fundamentales, comenzando por el insumo, que debe satisfacer las condiciones cualitativas, los recursos de obtención y su procesamiento para obtener el producto o servicio final. Las métricas de rendimiento y control deben definirse al desarrollar el proceso.

La conducta del proceso consiste en definir claramente a los clientes o usuarios, saber sus necesidades, tener las habilidades y los recursos para satisfacerlas, así como medir el desempeño e implementar herramientas para mejorar continuamente. Un proceso necesita de una institución que le facilite el acceso a recorrer las distintas etapas, designar un encargado, monitorear y ajustar continuamente su progreso, y finalmente hacer una evaluación a la calidad del trabajo, los efectos logados se materializan en bienes o prestaciones.

La modelación de procesos comerciales incluye una representación

apropiada del proceso, destacando los factores que deben abordarse e informarse.

Las métricas de desempeño se utilizan para cuantificar las metas que reflejan el desempeño de una empresa y, a menudo, se incluyen en su plan estratégico. Se utilizan con el fin de mejorar el estado actual de la institución o determinar operaciones futuras. Estas métricas están diseñadas para agregar valor o para actividades que son dificultosas de calcular, como cuán comprometido está el personal, la complacencia del consumidor o la conducta de liderazgo.

Para administrar un proceso comercial, es importante que tenga un sentido de propiedad del proceso, en el sentido de que todos los empleados implicados en el proceso se sientan interesados en hacerlo. Estas debilidades de gestión conducirán a un conocimiento poco claro del proceso, sus factores y su flujo. Un proceso institucional sin una propiedad y un gobierno claro, se dividirá en distintos departamentos, su alcance y resultados serán inexactos.

Con la capacidad de crear modelos de procesos óptimos, se determinarán modelos apropiados como método con el fin de cotejar el proceso actual con el proceso idóneo. No obstante, la práctica de los procesos es comparar actividades cualitativas y manuales, excepto que variarán entre organizaciones. Se están realizando esfuerzos para cuantificar los procesos; no obstante, esto se hace a menudo utilizando softwares que no están diseñados para cotejar procesos.

Los métodos habitualmente utilizados para el mapeo de procesos son:

- Un diagrama de flujos que incluye una disposición gráfica de los distintos pasos que componen un proceso, utilizando símbolos estándar cuya forma y dimensión representan un valor particular.
- El IDEF (integrated computer aided definition), que incluye diagramas con texto y glosario que explican y detallan procedimientos, secuencias, pasos y tiempos.
- Los Petri- nets que consiste en establecer los distintos eslabones que componen la cadena del proceso, formalizándolos mediante conectores y

símbolos que hacen referencia principalmente al lugar y de allí fluye la información para llegar a otro lugar.

- Modelización, es diseñar un modelo formal del proceso, dotándolo de datos y observando su desarrollo, previamente al lanzamiento real.

2.3 Bases filosóficas

Según Baca, et al. (2010), hace referencia que para lograr una gestión por procesos es vital, casi siempre, el realizar una reingeniería. Los defensores del enfoque de la reingeniería enfatizan que la única manera de cambiar este contexto del paisaje requiere flexibilidad, y para las instituciones que no la tienen, y así aumentar de manera significativa la productividad, existe una política de gestión que implica modificar y rediseñar la distribución mediante la definición y el diseño de procesos. La distribución habitual está sujeta a la segmentación del trabajo, separando las actividades y aislándolas bajo la responsabilidad de cada uno, aunque deben combinarse para lograr una meta establecida. El rediseño de procesos, quiere romper con esta práctica y recomienda juntar las operaciones en una secuencia que muestre de manera clara el vínculo entre el inicio y el final, significa, desde el uso de ciertos recursos hasta que se completan en un determinado producto, a la vez, centrar las responsabilidades en menos individuos. Esta práctica tiene que complementarse con instrumentos para medir resultados y establecer recompensas que se basen en el rastreo de los resultados.

La reingeniería proporciona a los gerentes un grupo de reglas para determinar los contextos laborales y el pensamiento del proceso, eliminando así la división existente en actividades separadas y agrupándolas mediante la definición de una secuencia de lineamientos que conducen a un objetivo específico.

La reingeniería incluye cinco elementos clave:

- Primero, tener un enfoque audaz, quiere decir que el principal impulsor para implementar y tener éxito en la reingeniería es pensar en un enfoque futuro de la organización y hacer todo lo que se pueda para que sea realidad.

- El segundo es aplicar claramente el enfoque sistemático, la reingeniería tiene que involucrar a toda la institución y no restringirse a un inconveniente, misión, actividad, función o departamento de la organización. Esto significa que la reingeniería tiene que centrarse en todas las operaciones organizacionales relacionadas con los procesos usados y no restringirse a operaciones personales en una actividad particular.
- El tercero incluye intenciones claras de lo que se requiere, así como decisiones y apoyo de la gerencia. Los encargados tienen que ser conscientes de que quieren transformar radicalmente la organización y tienen que asegurar los bienes indispensables, ya sea en personas como físicos, con el fin de apoyar los procesos.
- El cuarto es desarrollar un método particular el cual sea capaz de desarrollar su implementación, significa, el discernimiento profundo de la secuencia de pasos que se deben seguir para iniciar un programa de reingeniería.
- El quinto y último elemento es utilizar un liderazgo eficaz y tangible sin poner en peligro el triunfo de la adopción del proceso. El liderazgo antes mencionado significa la capacidad de trabajar con personas, además de elegir y trabajar con personas calificadas para ayudar a implementar la reingeniería.

Como consecuencias de las transformaciones patrocinadas por cambios en la tecnología y nuevas circunstancias del mercado de globalización, el uso de la reingeniería debe tener en cuenta los principios mencionados a continuación: orientar al usuario, reducir o excluir actividades que no favorezcan a su complacencia; mejora continua de los procesos, reduciendo los costos operativos, mejorando productos o servicios y minimizando el número de factores defectuosos, relacionados con la coordinación de los datos, la exclusión de gestiones repetidas, la oportunidad de recibir recursos y buena marcha entre los diversos procedimientos, discernimiento y comprensión de cada persona en el proceso que participó. Soporte prioritario para los involucrados directamente a los usuarios; la capacidad de cada trabajador para realizar diferentes actividades. No existe una separación entre el soporte

administrativo y el trabajo, y el resultado del desempeño de cada proceso es la disponibilidad continua de información.

2.4 Definición de términos básicos

Cambio organizacional

El cambio organizacional son un grupo de cambios traducidos en nuevas conductas enfocadas a un desempeño óptimo (Mochón, Mochón y Sáez, 2014).

Gestión por procesos

La gestión por procesos es una manera integral y coherente de planificar, ordenar, guiar y controlar las operaciones laborales en todas las unidades organizativas para ayudar con la satisfacción de los requerimientos y perspectivas de los individuos, así como a alcanzar los propósitos de la organización (Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública”, 2018).

Liderazgo

Muestra las características de las personas al frente de la institución en cuanto a su poder para influir en los empleados y de esa manera involucrar a todos los miembros en la estrategia y proceso de cambio de la institución (Garibay, 2019).

Personas

Esto se aplica a los empleados con motivación y capacitación para trabajar de manera más productiva y tienden a participar en los planes de la institución (Garibay, 2019).

Flujo de información

Hacen referencia a un conjunto de señales dadas entre empleados, destinadas a proporcionar y mejorar la comunicación entre ellos, capaz de interceder en las ideas y comportamiento humano, internamente y fuera de la institución, para efectuar con los propósitos de manera efectiva (Garibay, 2019).

Estructura y Procesos

Una estructura organizacional es una manera voluntaria de organizar roles y cada

empleado que asume un rol debe desempeñarse bien (Garibay, 2019).

Determinación de procesos

Es definir los procesos de la institución y las características de sus componentes (Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública”, 2018).

Seguimiento, medición y análisis de procesos

Aquí se comprueba el rendimiento y se identifican oportunidades para mejorar (Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública”, 2018).

Mejora de procesos

Es optimizar el rendimiento de los procesos dentro de las antelaciones de la organización (Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública”, 2018).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

El cambio organizacional se relaciona con la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. El liderazgo se relaciona con la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023.
- b. Las personas se relacionan con la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023.
- c. El flujo de información se relaciona con la gestión por procesos en la Gerencia

Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023.

- d. El proceso y estructura se relacionan con la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima, 2023.

2.6 Operacionalización de las variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores
CAMBIO ORGANIZACIONAL	Liderazgo	- Visión. - Credibilidad. - Cambio. - Cooperación. - Líder.
	Personas	- Valores. - habilidades. - Confianza. - Estímulo.
	Flujo de información	- Fluidez. - Canales. - Procesos.
	Proceso y estructura	- Claridad. - Procesos. - Estructura.

Fuente: Garibay (2019).

Variable 2	Dimensiones	Indicadores
GESTIÓN POR PROCESOS	Determinación de procesos	- Reconocimiento de productos. - Reconocimiento de procesos. - Precisión de los procesos. - Interacción de los procesos. - Documentos generados.
	Seguimiento, medición y análisis de procesos	- Seguimiento de procesos. - Observación de procesos.
	Mejora de procesos	- Selección de problemas en los procesos. - Análisis de causa – efecto. - Selección de mejoras. - Acciones de mejoras.

Fuente: Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública” (2018).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

Básica, puesto que el estudio estuvo orientado a incrementar el conocimiento de una realidad concreta (Méndez, 2020).

3.1.2 Nivel de investigación

Correlacional, al dar con la relación existente entre el cambio organizacional y gestión por procesos (Hernández y Mendoza, 2018).

3.1.3 Diseño de investigación

No experimental, pues se cumplió con el objetivo sin la necesidad de modificar de alguna forma las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.1.4 Enfoque de investigación

Enfoque cuantitativo pues la tesis se apoyó de la estadística (Muñoz, 2011).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Fueron 81 trabajadores de la GRPPAT del GRL.

3.2.2 Muestra

Se aplicó la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 81}{0.0025(81 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 67.04$$

Fueron 67 trabajadores de la GRPPAT del GRL.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica desarrollada fue la encuesta. El instrumento evaluó el cambio organizacional y gestión por procesos. Fue respondido por los funcionarios y trabajadores de la GRPPAT - GRL.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se empleó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo del cambio organizacional

Tabla 1

Distribución de frecuencias del liderazgo y sus indicadores

	Liderazgo		Visión compartida		Confianza		Agente de cambio		Trabajo en equipo		Habilidades de liderazgo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	31	46.3%	24	35.8%	35	52.2%	21	31.3%	26	38.8%	31	46.3%
Regular	32	47.8%	13	19.4%	8	11.9%	22	32.8%	17	25.4%	17	25.4%
Deficiente	4	6.0%	30	44.8%	24	35.8%	24	35.8%	24	35.8%	19	28.4%

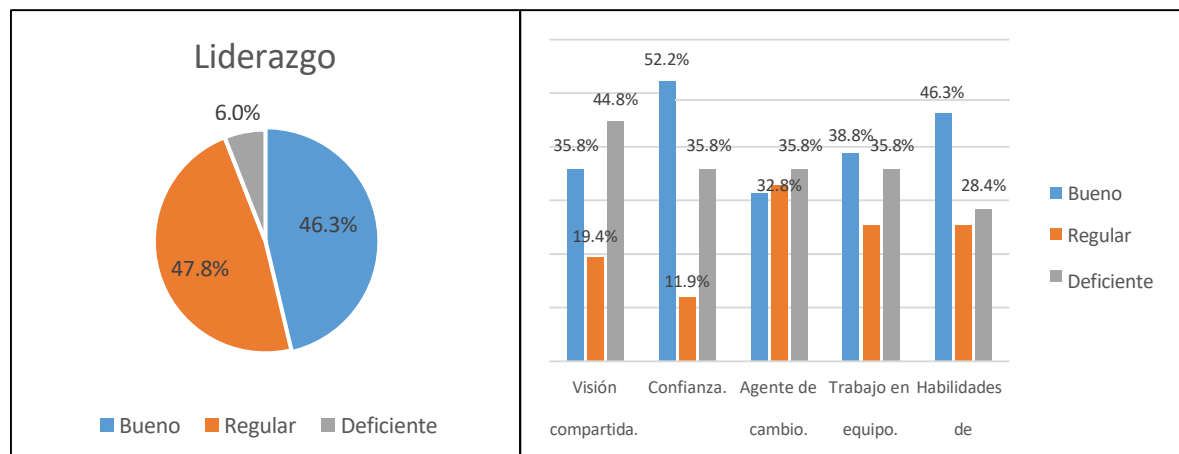


Figura 1. Liderazgo y sus indicadores.

La Tabla 1 presenta la evaluación del liderazgo y sus diversos indicadores dentro de una organización específica, lo que revela aspectos críticos en la percepción de estos elementos. Una significativa proporción de los encuestados, el 46.3%, califica el liderazgo como Bueno, mientras que un 47.8% lo considera Regular y un 6.0%, aunque en menor medida, lo percibe como Deficiente. La atención primordial recae en la visión compartida, la cual se erige como

un ámbito de preocupación, siendo catalogada como Deficiente por un 44.8% de los participantes. En contraste, la confianza se posiciona de manera positiva, con un 52.2% de las valoraciones en la categoría Bueno. El papel del líder como agente de cambio presenta una distribución equilibrada entre las tres categorías evaluativas, lo que sugiere una gran variedad de opiniones sobre su eficacia. El trabajo en equipo y las habilidades de liderazgo exhiben percepciones mixtas, siendo el 38.8% y el 46.3%, respectivamente, en la categoría Bueno, y al mismo tiempo, un significativo 35.8% y 28.4% en la categoría Deficiente.

Tabla 2
Distribución de frecuencias de las personas y sus indicadores

	Personas		Valores compartidos		Conocimiento, habilidades y actitudes		Confianza entre pares		Motivación	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	34	50.7%	23	34.3%	24	35.8%	27	40.3%	27	40.3%
Regular	11	16.4%	13	19.4%	30	44.8%	12	17.9%	20	29.9%
Deficiente	22	32.8%	31	46.3%	13	19.4%	28	41.8%	20	29.9%

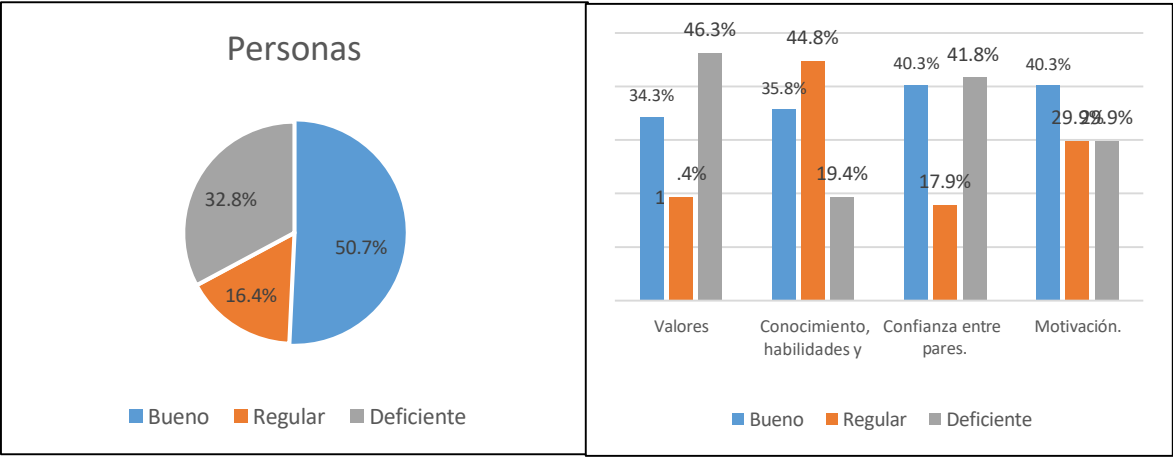


Figura 2. Personas y sus indicadores.

La Tabla 2 presenta la distribución de las frecuencias de las percepciones sobre diversos indicadores relacionados con las personas en una organización, presenta una gran variedad de opiniones. En lo que respecta a los valores compartidos, el 34.3% de los encuestados los califica como Bueno, mientras que un 19.4% lo considera Regular y un 46.3% Deficiente.

En lo que respecta al conocimiento, habilidades y actitudes, un 35.8% lo considera como Bueno, mientras que un 44.8% lo considera como Regular. En lo que respecta a la confianza entre pares, un 40.3% la califica como Bueno, mientras que un 17.9% la considera Regular, señalando una posible falta de cohesión. En última instancia, la percepción de la motivación se percibe como Bueno por un 40.3% de los encuestados, seguido de Regular por un 29.9% y Deficiente por un 29.9%, lo que representa una división en la percepción de la motivación en la organización.

Tabla 3

Distribución de frecuencias del flujo de información y sus indicadores

	Flujo de información		Fluidez de la información		Canales y medios de información		Procesos comunicacionales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	19	28.4%	21	31.3%	20	29.9%	18	26.9%
Regular	35	52.2%	16	23.9%	14	20.9%	25	37.3%
Deficiente	13	19.4%	30	44.8%	33	49.3%	24	35.8%

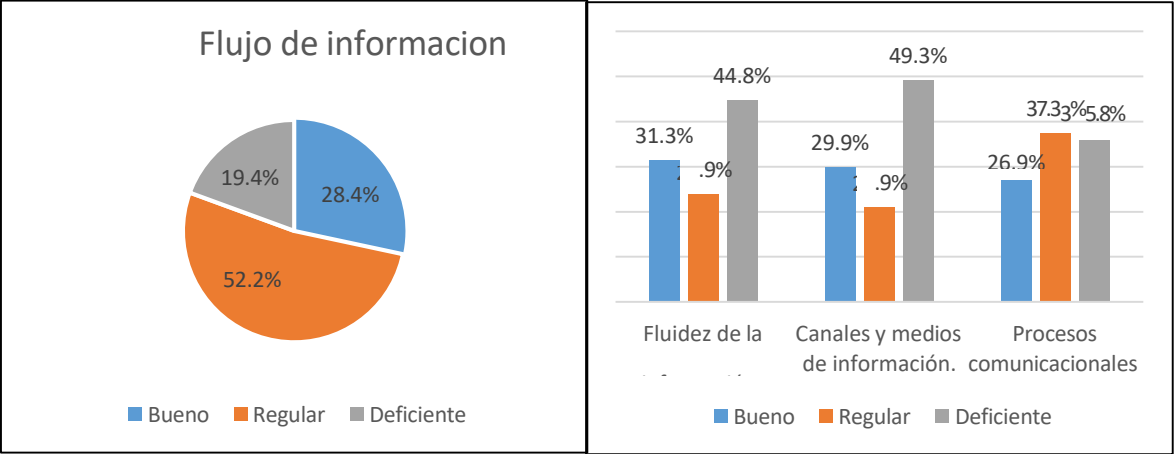


Figura 3. Flujo de información y sus indicadores.

La Tabla 3 muestra la distribución de frecuencias sobre la percepción del flujo de información y sus indicadores en una organización, revelando variadas opiniones. El 28.4% opinaron que el flujo de información es Bueno, un 52.2% lo considera Regular, y un 19.4% como Deficiente. En lo que respecta a la fluidez de la información, un 31.3% la valora de

Bueno, mientras que un 44.8% lo encuentra Deficiente. En cuanto a los canales y medios de información, aunque un 29.9% lo considera Bueno, una proporción mayor, el 49.3% lo ve como Deficiente. En última instancia, los procesos comunicacionales son valorados como Bueno por un 26.9%, mientras que un 35.8% lo califica como Deficiente.

Tabla 4
Distribución de frecuencias del proceso y estructura y sus indicadores

	Proceso y estructura		Claridad en la definición de roles		Flexibilidad en los procesos		Flexibilidad en la estructura	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	13	19.4%	14	20.9%	15	22.4%	10	14.9%
Regular	39	58.2%	25	37.3%	37	55.2%	13	19.4%
Deficiente	15	22.4%	28	41.8%	15	22.4%	44	65.7%

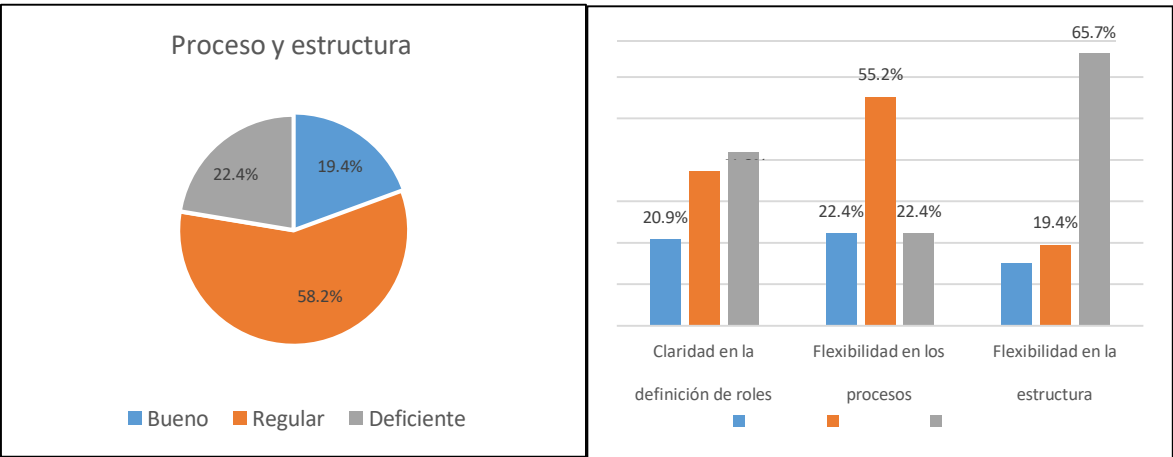


Figura 4. Proceso y estructura con sus indicadores.

La Tabla 4 exhibe la distribución de frecuencias relacionadas con la percepción del proceso y estructura y sus indicadores en una organización. Una significativa proporción de los encuestados, el 19.4%, califica al proceso y estructura como Bueno, mientras que un 58.2% lo considera Regular y un 22.4% lo percibe como Deficiente. En cuanto a la claridad en la definición de roles, un 20.9% de los encuestados la califica como Bueno, un 37.3% como Regular y un 41.8% como Deficiente. En lo que respecta a la flexibilidad en los procesos, un 22.4% la considera Bueno, mientras que un 22.4% la considera como Deficiente. En lo que respecta a la flexibilidad en la estructura, un 14.9% de las respuestas la clasifican como Bueno, mientras que un 19.4% la califica como Regular y un 65.7% como Deficiente.

Tabla 5
Distribución de frecuencias del cambio organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	24	35.8
	Regular	38	56.7
	Deficiente	5	7.5
	Total	67	100.0

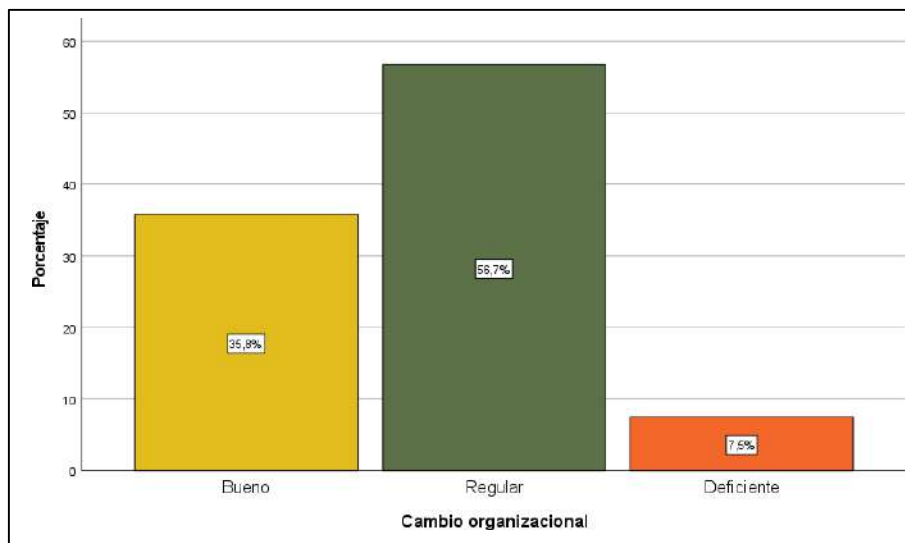


Figura 5. Cambio organizacional.

En la Tabla 5 se presenta la distribución de frecuencias de las percepciones relativas al cambio organizacional. Dichas percepciones se clasifican en tres categorías distintas: Bueno, Regular y Deficiente. Según los resultados de la encuesta, es evidente que una proporción significativa de los encuestados, concretamente el 35.8%, tiene una percepción positiva del cambio organizacional situándolo en la categoría de Bueno, como indica el respaldo de este punto de vista por parte de 24 personas. Por el contrario, una mayoría del 56.7% de los encuestados expresa una percepción Regular sobre el cambio organizacional, con 38 personas que expresan este sentimiento. Además, un pequeño porcentaje del 7.5% de los encuestados, 5 personas, tiene una percepción Deficiente sobre el cambio organizacional.

B. Análisis descriptivo de la gestión por procesos

Tabla 6
Distribución de frecuencias de la determinación de procesos y sus indicadores

	Determinación de procesos		Identificación de productos		Identificación de procesos		Caracterización de los procesos		Determinación de la secuencia e interacción de los procesos		Aprobación y difusión de los documentos generados	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	23	34.3%	27	40.3%	23	34.3%	27	40.3%	26	38.8%	25	37.3%
Regular	42	62.7%	13	19.4%	17	25.4%	27	40.3%	14	20.9%	15	22.4%
Deficiente	2	3.0%	27	40.3%	27	40.3%	13	19.4%	27	40.3%	27	40.3%

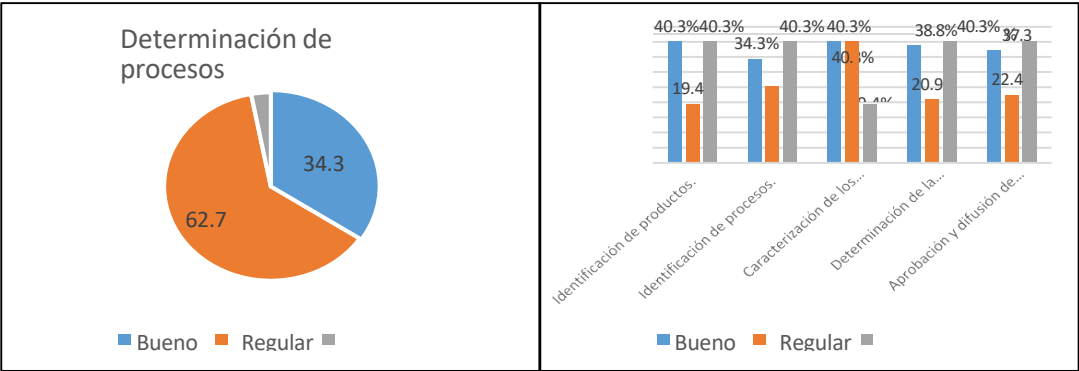


Figura 6. Determinación de procesos y sus indicadores.

La Tabla 6 proporciona una visión detallada de la distribución de frecuencias en relación a la percepción de la determinación de procesos y sus indicadores en una organización. En el índice de identificación de productos, el 40.3% de los encuestados lo considera como Bueno, un 19.4% Regular y solo un 40.3% Deficiente. En lo que respecta a la identificación de procesos, un 34.3% lo califica como Bueno, mientras que un 40.3% lo percibe como Deficiente. En la caracterización de los procesos, un 40.3% de las respuestas lo clasifican como Bueno, mientras que un 40.3% lo ve como Regular y un 19.4% como Deficiente. La determinación de la secuencia e interacción de los procesos se evidencia como Bueno por parte del 38.8% de los encuestados, mientras que el 20.9% lo considera Regular y Deficiente por parte del 40.3%. Finalmente, la aprobación y difusión de los documentos generados es percibida como Bueno por el 37.3%, Regular por el 22.4% y Deficiente por otro 40.3%.

Tabla 7

Distribución de frecuencias del seguimiento, medición y análisis de procesos y sus indicadores

	Seguimiento, medición y análisis de procesos		Seguimiento y medición de procesos		Análisis de procesos	
	f	%	f	%	f	%
Bueno	17	25.4%	21	31.3%	26	38.8%
Regular	35	52.2%	13	19.4%	27	40.3%
Deficiente	15	22.4%	33	49.3%	14	20.9%

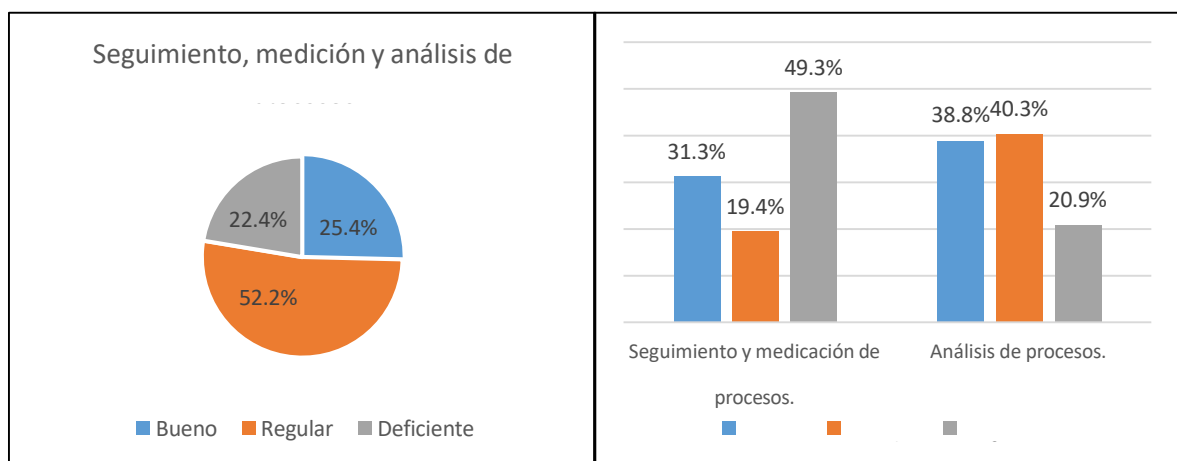


Figura 7. Seguimiento, medición y análisis de procesos y sus indicadores.

La Tabla 7 exhibe la distribución de frecuencias en relación a la percepción del seguimiento, medición y análisis de procesos y sus indicadores en una organización. En el índice de seguimiento y medición de procesos, el 31.3% de los encuestados lo califica como Bueno, un 19.4% como Regular y un 49.3% como Deficiente. En relación con el análisis de procesos, un 38.8% de las respuestas consideran Bueno, mientras que un 40.3% lo percibe como Regular. En términos generales, el seguimiento, medición y análisis de procesos se evidencia como Bueno por el 25.4% de los participantes, mientras que Regular por un 52.2% y Deficiente por un 22.4%. Los resultados obtenidos sugieren que, a pesar de que existen aspectos del seguimiento y análisis de procesos que son valorados de manera positiva, existen áreas esenciales que requieren mejoras.

Tabla 8

Distribución de frecuencias mejora de procesos y sus indicadores

	Mejora de procesos		Selección de problemas en los procesos		Análisis de causa – efecto		Selección de mejoras		Implementación de mejoras	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	26	38.8%	24	35.8%	29	43.3%	18	26.9%	29	43.3%
Regular	32	47.8%	13	19.4%	8	11.9%	19	28.4%	11	16.4%
Deficiente	9	13.4%	30	44.8%	30	44.8%	30	44.8%	27	40.3%

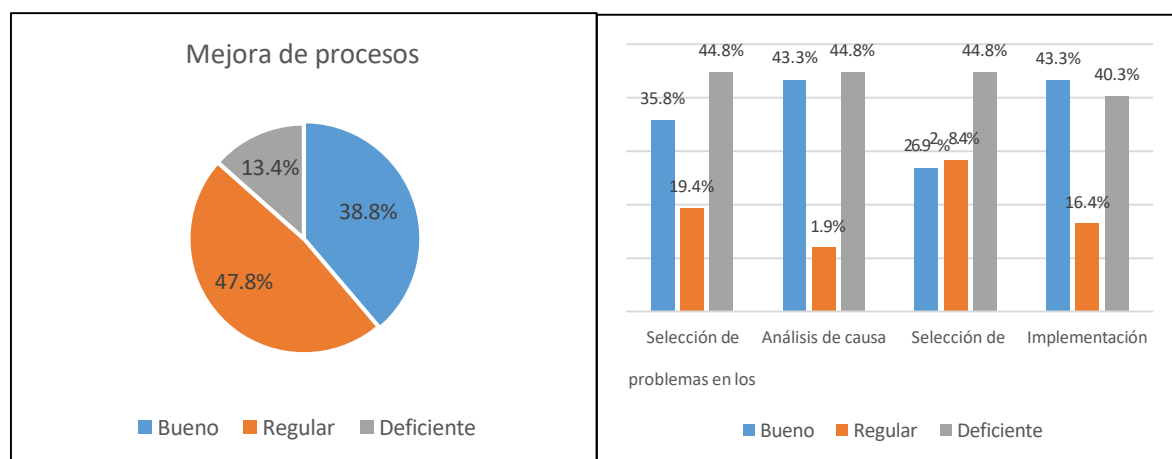


Figura 8. Mejora de procesos y sus indicadores.

La Tabla 8 exhibe la distribución de frecuencias en relación a la percepción de la mejora de procesos y sus indicadores en una organización. Según el indicador de mejora de los procesos, el 38.8% de los encuestados lo califica como Bueno, un 47.8% como Regular y un 13.4% como Deficiente. En relación con el análisis de causa-efecto, un 43.3% lo considera Bueno, mientras que un 44.8% lo considera Deficiente. En lo que respecta a la selección de mejoras, un 26.9% de las respuestas se clasifican como Bueno, un 28.4% como Regular y un 44.8% como Deficiente. La implementación de mejoras es percibida como Bueno por un 43.3%, Regular por un 16.4% y Deficiente por un 40.3%.

Tabla 9

Gestión por procesos

		f	%
Válido	Bueno	31	46.3
	Regular	29	43.3
	Deficiente	7	10.4
	Total	67	100.0

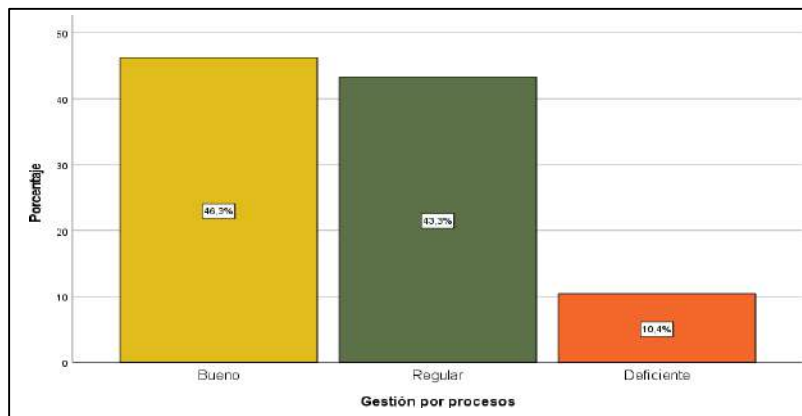


Figura 9. Gestión por procesos.

La Tabla 9 muestra la distribución de frecuencias de las percepciones de la Gestión por Procesos entre los encuestados. Estas percepciones se han clasificado en tres grupos distintos: Bueno, Regular y Deficiente. En relación con las personas estas perciben como Bueno la Gestión por Procesos, donde el 46.3% (o 31 participantes) suscriben esta perspectiva. Este resultado indica que aproximadamente el 50% de los participantes tienen una visión favorable de la situación actual de la gestión por procesos en la organización. La segunda cohorte más importante, compuesta por el 43.3% (o 29 personas), tiene una percepción de la gestión por procesos como Regular. Este resultado sugiere que la percepción es moderada o media, lo que implica que existe un potencial de mejora basado en la información proporcionada por los participantes. El subconjunto más pequeño de participantes, que comprende el 10.4% de la muestra total o un total de 7 personas, cree que la gestión por procesos es Deficiente. Aunque constituye la categoría más pequeña, este segmento concreto sigue teniendo un peso considerable dentro del conjunto de encuestados, lo que indica que una proporción notable de los encuestados percibe que la calidad de la gestión de procesos está por debajo de la media. En conclusión, la mayoría de los

participantes tiene una percepción favorable de la gestión de procesos, aunque un notable segmento de los encuestados la percibe como media o inferior. Los resultados de este estudio sugieren que existe una combinación de resultados positivos y negativos en relación con la gestión de procesos. Aunque ciertos aspectos de la gestión de procesos muestran un rendimiento satisfactorio, una proporción significativa de los participantes percibe la necesidad de mejoras en este ámbito.

C. Prueba de normalidad

Tabla 10

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Cambio organizacional	0.400	67	0.000
Liderazgo	0.289	67	0.000
Personas	0.199	67	0.000
Flujo de información	0.386	67	0.000
Proceso y estructura	0.265	67	0.000
Gestión por procesos	0.389	67	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la Tabla 10 se presentan los resultados de las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para distintas variables. El estadístico de Kolmogórov-Smirnov se emplea como medio para comprobar la hipótesis de que un determinado conjunto de datos procede de una distribución normal. Un valor próximo a 1 indica que los datos se ajustan a una distribución normal. En este caso concreto, se observa que ninguna de las variables presenta una distribución normal, como ponen de manifiesto los valores del estadístico de Kolmogorov-Smirnov, que se desvían significativamente de un valor de 1. Por lo tanto, se puede concluir que los datos observados no proceden de una distribución normal, se refuta sistemáticamente en todos los casos. El fenómeno observado tiene implicaciones sustanciales para la viabilidad de realizar análisis estadísticos del conjunto de datos, ya que numerosas pruebas estadísticas presuponen la distribución normal de los datos. En situaciones de esta naturaleza, puede ser necesario emplear metodologías de análisis no paramétricas.

4.2 Contrastación de hipótesis

Contrastación de la hipótesis general

Ha: El cambio organizacional se relaciona con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023.

Ho: El cambio organizacional no se relaciona con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023.

Tabla 11

Prueba de Rho de Spearman entre el cambio organizacional y la gestión por procesos

			Cambio organizacional	Gestión por procesos
Rho de Spearman	Cambio organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.588**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	67	67
	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	.588**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	67	67

**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

En la Tabla 11 se muestra en la prueba de Spearman entre cambio organizacional y gestión por procesos un coeficiente de correlación de 0.588, lo que sugiere una posición moderada y positiva entre ambas variables; es decir, a medida que aumenta el cambio organizacional, tiende a aumentar también la gestión por procesos. Ambas variables son estadísticamente significativas, ya que el valor de significación bilateral es de 0.00, muy por debajo del umbral de 0.05. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Contrastación de la hipótesis específica 1

Ha: El liderazgo se relaciona con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023.

Ho: El liderazgo no se relaciona con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023.

Tabla 12

Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo y la gestión por procesos

			Liderazgo	Gestión por procesos
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	.404**
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	67	67
	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	.404**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	67	67

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

En la Tabla 12 se muestra en la prueba de Spearman entre liderazgo y gestión por procesos un coeficiente de correlación de 0.404, lo que sugiere una posición moderada y positiva entre ambas variables; es decir, a medida que aumenta el liderazgo, tiende a aumentar también la gestión por procesos. Ambas variables son estadísticamente significativas, ya que el valor de significación bilateral es de 0.001, muy por debajo del umbral de 0.05. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Contrastación de la hipótesis específica 2

Ha: Las personas se relacionan con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023.

Ho: Las personas no se relacionan con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023.

Tabla 13

Prueba de Rho de Spearman entre personas y la gestión por procesos

			Personas	Gestión por procesos
Rho de Spearman	Personas	Coeficiente de correlación	1.000	.430**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	67	67
	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	.430**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	67	67

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

En la Tabla 13 muestra los resultados de la prueba Rho de Spearman entre las personas y la gestión de procesos. Los coeficientes indican un grado positiva moderada y significativa (nivel de significación 0.05) entre las personas y la gestión de procesos, con valores de 0.430. Esto sugiere que la forma en que los individuos se relacionan y participan en la gestión por procesos esta será positiva y significativamente estrecha. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Contrastación de la hipótesis específica 3

Ha: El flujo de información se relaciona con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023.

Ho: El flujo de información no se relaciona con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023.

Tabla 14

Prueba de Rho de Spearman entre el flujo de información y la gestión por procesos

			Flujo de información	Gestión por procesos
Rho de Spearman	Flujo de información	Coefficiente de correlación	1.000	.450**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	67	67
	Gestión por procesos	Coefficiente de correlación	.450**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	67	67

**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

En la Tabla 14 se muestra que el análisis estadístico revela un nivel de significancia del 0.00 menor al 0.05 con un valor en la Prueba de Spearman de 0.450. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Una interpretación plausible postula que la facilitación de un flujo de información eficaz y eficiente desempeña un papel significativo en la mejora de la aplicación y el desarrollo de los procesos de gestión. Para aplicar con éxito la gestión de procesos es necesaria una difusión adecuada de la información, tanto vertical como horizontal, que permita a las personas implicadas tomar decisiones bien informadas y ejecutar sus tareas con la máxima eficacia. Del mismo modo, una gestión de procesos eficaz puede facilitar el establecimiento de canales de comunicación más ágiles y cultivar una cultura organizativa centrada en la colaboración y el intercambio de información pertinente.

Contrastación de la hipótesis específica 4

Ha: El proceso y estructura se relacionan con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023.

Ho: El proceso y estructura no se relacionan con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023.

Tabla 15

Prueba de Rho de Spearman entre el proceso y estructura y la gestión por procesos

			Proceso y estructura	Gestión por procesos
Rho de Spearman	Proceso y estructura	Coeficiente de correlación	1.000	.444**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	67	67
	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	.444**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	67	67

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

En la Tabla 15 que el análisis estadístico revela un nivel de significancia entre proceso y estructura y gestión de procesos de 0.00 menor al 0.05. El valor de la Prueba de Rho de Spearman indica la fuerza y la dirección estimada en 0.444. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Estos resultados sugieren un grado moderadamente positivo entre proceso y estructura, así como entre gestión de procesos. Una interpretación plausible postula que la aplicación de un diseño y una estructura de procesos adecuados puede mejorar las prácticas de gestión eficaces y, en última instancia, contribuir a la consecución de objetivos predeterminados. La presencia de una posición moderada y estadísticamente significativa entre proceso y estructura, así como entre gestión de procesos, subraya la importancia de establecer una alineación cohesiva entre la estructura organizativa y la gestión eficaz de los procesos.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Respecto al objetivo general orientado a establecer de qué manera el cambio organizacional se relaciona con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023, se respalda mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.588 y con un nivel de significancia de $p = 0.00$. Bajo este contexto se puede inferir que la Gerencia en mención puede ser objeto de notables impactos en la gestión de procesos como consecuencia de un cambio organizacional. Esta modificación tiene el potencial de facilitar el establecimiento de una relación armoniosa entre los procesos de gestión y los objetivos generales de la organización, permitiendo así la reorganización, ejecución o eliminación de procesos según sea necesario. Además, tiene el potencial de mejorar la eficiencia y eficacia operativas mediante la racionalización de los procesos y la integración de tecnologías o metodologías innovadoras. La alteración propuesta también puede mejorar la adaptabilidad de la dirección a las fluctuaciones del entorno externo, incluidas las modificaciones de la normativa, las expectativas de los ciudadanos o las condiciones económicas. A la inversa, las alteraciones de la estructura organizativa tienen el potencial de influir en la cultura imperante en la entidad, repercutiendo así en la gestión de diversos procedimientos operativos. Por último, la forma en que se orchestra el cambio organizativo, concretamente mediante la utilización de estrategias de comunicación eficaces, programas de formación exhaustivos y sistemas de apoyo adecuados para los empleados a lo largo del periodo de transición, tiene el potencial de influir significativamente en el grado de éxito alcanzado en la implantación de procedimientos operativos novedosos. Es por ello que, la investigación realizada por Tejena (2014) reveló diversos retos que abarcan el almacenamiento de datos, la accesibilidad, la modernización y la precisión de los datos sobre los usuarios. Con respecto a la atención al usuario, los resultados del

estudio indican que el obstáculo primordial se refiere a la preparación y prestación de atención directa al usuario. Esta observación sugiere la posible necesidad de mejorar las competencias del personal, modernizar las prácticas de atención al usuario o implantar tecnologías novedosas con el fin de mejorar la eficiencia y la calidad en la atención. Tejena (2014) propuso un modelo de gestión de procesos en respuesta a los hallazgos mencionados, con la intención de abordar teóricamente estos retos. Sin embargo, la ejecución eficaz de este modelo requiere no sólo la dedicación y formación del personal, sino también la asignación de recursos a tecnologías adecuadas y la adopción de una cultura que dé prioridad a la mejora continua.

Respecto al objetivo específico orientado establecer de qué manera el liderazgo se relaciona con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023, se respalda mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.404 y con un nivel de significancia de $p = 0.001$. Bajo este contexto se puede inferir que el liderazgo asume un papel fundamental en la gestión de procesos dentro de las organizaciones. Los líderes desempeñan un papel crucial en una organización al ofrecer una visión estratégica, lo que implica delinear los procedimientos esenciales para alcanzar los objetivos y proporcionar orientación para el desarrollo o el ajuste de estos procedimientos. Los líderes eficaces poseen la capacidad de inspirar y motivar a sus equipos, fomentando así un mayor nivel de compromiso que resulta crucial para el éxito de la aplicación de las iniciativas de cambio. En su papel de gestores del cambio, los líderes desempeñan un papel crucial a la hora de mitigar la resistencia a la transformación organizativa y garantizar la preservación de la moral y la productividad a lo largo del proceso de cambio. La toma de decisiones basada en datos es crucial para garantizar una gestión eficaz de los procesos. Esto puede implicar la implantación de sistemas de seguimiento y análisis de datos, así como proporcionar formación al equipo sobre cómo utilizar estos sistemas. Además, los líderes tienen la capacidad de cultivar una cultura que dé prioridad a la mejora continua, en la que los miembros del equipo se esfuercen constantemente por optimizar y mejorar los procesos, lo que se traduce en mejoras sostenidas de la eficiencia y la eficacia. Es por ello Torres (2013) concluyó que partiendo de otro enfoque el perfecto ajuste al cambio

organizacional se basa en un estudio idóneo del entorno de trabajo actual, que permitirá recolectar datos valiosos específicos que permitirá al investigador guiar las etapas exactas del proceso de cambio para emitir juicios.

Respecto al objetivo específico orientado establecer de qué manera las personas se relacionan en la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023, se respalda mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.430 y con un nivel de significancia de $p = 0.000$. Bajo este contexto se puede inferir que las personas desempeñan un papel crucial en la gestión de los procesos. La experiencia y los conocimientos prácticos que poseen los individuos son cruciales en la determinación y delineación de procedimientos, así como en la identificación de metodologías óptimas y oportunidades de mejora. El éxito de la aplicación de nuevos procesos requiere el compromiso activo y la adaptabilidad de las personas implicadas. Además, tienen la capacidad de ofrecer información valiosa para facilitar la mejora continua de los procesos. La adopción y la adhesión a los procesos pueden verse influidas por la cultura de la organización, que depende principalmente de los individuos. Una orientación cultural que haga hincapié en la búsqueda de la mejora continua y la eficiencia operativa tiene el potencial de mejorar la práctica de la gestión de procesos. En la investigación realizada por Valenzuela (2017) sus hallazgos del estudio indican una correlación clara y sustancial entre ambas variables. Esto implica que el implementar una gestión de procesos eficiente puede tener un impacto beneficioso en el clima laboral general. Además, los hallazgos de la investigación pueden tener implicaciones significativas para otras organizaciones del sector público. Esta investigación puede valer como base para futuras investigaciones destinadas a mejorar el clima laboral a través de la implementación de estrategias de gestión de procesos más eficientes. Además, puede constituir un valioso recurso para directivos y líderes de organizaciones que se esfuercen por mejorar tanto el clima laboral como la eficacia operativa. Este estudio investiga el concepto de compromiso y examina cómo puede influir en él la gestión de procesos.

Respecto al objetivo específico orientado establecer de qué manera el flujo de información se relaciona con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023, se

respalda mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.450 y con un nivel de significancia de $p = 0.000$. Bajo este contexto se puede inferir que el flujo eficiente de información juega un papel crucial en la gestión de los procesos dentro de la Gerencia Regional de Planificación, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional. La mejora de la eficiencia de los procesos puede lograrse mediante el establecimiento de un flujo de información fluido y bien estructurado, que permita una toma de decisiones ágil y precisa. Además, tiene el potencial de mejorar la coordinación entre departamentos o equipos dispares, garantizando así que todas las partes interesadas posean la información necesaria para ejecutar eficazmente sus respectivas responsabilidades. La mejora del flujo de información puede contribuir además a aumentar la transparencia y la responsabilidad en la gestión de los procesos, facilitando un seguimiento más eficaz de los mismos y ayudando a identificar posibles áreas de mejora. En un contexto dinámico, la difusión eficaz de la información dentro de una organización puede mejorar su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios internos y externos. La transmisión fluida de información desempeña un papel fundamental a la hora de facilitar el aprendizaje organizativo y fomentar una cultura de mejora continua, permitiendo así a la organización mejorar constantemente su rendimiento. Es por ello, que Pérez (2017) concluyó que hay vínculo significativo entre ambas variables investigadas.

Respecto al objetivo específico orientado establecer de qué manera el proceso y estructura se relacionan con la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023, se respalda mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.444 y con un nivel de significancia de $p = 0.034$. Bajo este contexto se puede inferir que el proceso y estructura son componentes esenciales en la gestión de los procesos. El impacto de su influencia puede observarse a través de las siguientes manifestaciones: La estructura organizativa delimita las funciones y obligaciones específicas asignadas a cada miembro del equipo. La implicación de las distintas funciones dentro de la organización es imprescindible para una gestión eficaz de los procesos. Los procesos desempeñan un papel crucial en la determinación del flujo de trabajo dentro de una organización. La aplicación de un procedimiento claramente delineado y organizado tiene el potencial de mejorar la eficacia operativa y el rendimiento, al tiempo que

mitiga la probabilidad de errores y contratiempos. La eficacia de la comunicación y la coordinación entre equipos puede verse influida por la estructura organizativa. La implantación de una infraestructura meticulosamente planificada puede mejorar la gestión de los procesos al facilitar una comunicación y coordinación eficaces. La adaptabilidad de los procesos y la estructura es crucial para responder eficazmente a los cambios en el entorno externo o a los cambios en las prioridades de la organización. El éxito de la gestión de procesos requiere la capacidad de modificar los procesos y la estructura organizativa en respuesta a la evolución de las necesidades y circunstancias. La revisión y la mejora continuas deben aplicarse a los procesos y la estructura. Es por ello que Castro y López (2018) concluyeron que el control interno tiene influencia significativa en la gestión por procesos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El liderazgo se relaciona significativamente en la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023, se respalda mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.404 y con un nivel de significancia de $p = 0.001$. Bajo este contexto se puede inferir que el liderazgo asume un papel fundamental en la gestión de procesos dentro de las organizaciones. Los líderes desempeñan un papel crucial en una organización al ofrecer una visión estratégica, lo que implica delinear los procedimientos esenciales para alcanzar los objetivos y proporcionar orientación para el desarrollo o el ajuste de estos procedimientos.
- Las personas se relacionan significativamente en la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2022, se respalda mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.430 y con un nivel de significancia de $p = 0.000$. Bajo este contexto se puede inferir que las personas desempeñan un papel crucial en la gestión de los procesos dentro de la gerencia regional en mención. La experiencia y los conocimientos prácticos que poseen los individuos son cruciales en la determinación y delineación de procedimientos, así como en la identificación de metodologías óptimas y oportunidades de mejora. El éxito de la aplicación de nuevos procesos requiere el compromiso activo y la adaptabilidad de las personas implicadas.
- El flujo de información se relaciona significativamente en la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023, se respalda mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.450 y con un nivel de significancia de $p = 0.000$. Bajo este contexto se puede inferir que El flujo eficiente de información juega un papel crucial en la gestión de los procesos dentro de la gerencia regional en mención. La mejora de la eficiencia de los procesos puede lograrse mediante el

establecimiento de un flujo de información fluido y bien estructurado, que permita una toma de decisiones ágil y precisa.

- El proceso y estructura se relaciona significativamente en la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023, se respalda mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.444 y con un nivel de significancia de $p = 0.000$. Bajo este contexto se puede inferir que el proceso y estructura son componentes esenciales en la gestión de los procesos dentro de la GRPPAT - GRL. El impacto de su influencia puede observarse a través de las siguientes manifestaciones: La estructura organizativa delimita las funciones y obligaciones específicas asignadas a cada miembro del equipo.
- El cambio organizacional se relaciona significativamente en la gestión por procesos en la GRPPAT - GRL, 2023, se respalda mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.588 y con un nivel de significancia de $p = 0.00$. Bajo este contexto se puede inferir que la GRPPAT - GRL puede ser objeto de notables impactos en la gestión de procesos como consecuencia de un cambio organizativo. Esta modificación tiene el potencial de facilitar el establecimiento de una relación armoniosa entre los procesos de gestión y los objetivos generales de la organización, permitiendo así la reorganización, ejecución o eliminación de procesos según sea necesario.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la GRPPAT - GRL, promover un entorno cultural que conceda importancia a la eficacia y a la mejora continua, que incluya el reconocimiento y la incentivación tanto del pensamiento innovador como de los esfuerzos diligentes dirigidos a perfeccionar los procesos existentes. Es imprescindible que las personas con autoridad transmitan con eficacia los resultados previstos, los objetivos y la estrategia general de la gestión de procesos, al tiempo que se muestran receptivas a las aportaciones y recomendaciones de los miembros de su equipo. Además, es imperativo garantizar que todos los miembros del equipo posean las habilidades y conocimientos necesarios para participar

activamente en la gestión de procesos. Para ello puede ser necesario impartir formación en metodologías de mejora de procesos como Lean o Six Sigma. Además de sus responsabilidades principales, los líderes también deben facilitar la capacitación de los empleados concediéndoles autonomía para tomar decisiones y sugerir mejoras de los procesos existentes. Esto puede implicar la delegación de tareas y la concesión de autoridad a los empleados, permitiéndoles modificar los procesos en respuesta a las oportunidades de mejora identificadas.

- Fomentar la dedicación y el compromiso de las personas implicándolas activamente en la formulación y aplicación de los procedimientos mediante una comunicación transparente, la inclusión en el proceso de toma de decisiones y el reconocimiento del rendimiento ejemplar. Es imprescindible ofrecer formación y oportunidades de desarrollo profesional continuo para mejorar las habilidades técnicas y sociales de los empleados. Esto les permitirá ejecutar los procesos con mayor eficacia y hacer valiosas aportaciones a la mejora de los mismos. Crear un entorno que fomente la innovación es de suma importancia, ya que permite a los empleados ofrecer ideas novedosas destinadas a mejorar los procesos existentes. Esto puede implicar la implantación de programas de sugerencias o la organización de sesiones periódicas de intercambio de ideas.
- Implantar y mantener sistemas de información eficaces, como BPM, CRM, ERP, entre otros, que faciliten el flujo de información entre los diferentes niveles y funciones de la organización. Se debe fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente, implementando canales de comunicación efectivos y promoviendo la transparencia en la toma de decisiones. Es importante proporcionar formación y desarrollo continuos para garantizar que todos los empleados entienden cómo utilizar los sistemas de información y cómo su trabajo contribuye a los procesos de la organización. El cambio debe gestionarse eficazmente cuando se implantan nuevos sistemas de información o se modifican los existentes, lo que implica comunicar las ventajas de los cambios, formar a los empleados en el uso de los nuevos sistemas y gestionar

la resistencia al cambio. Por último, deben aplicarse medidas para proteger la seguridad y la privacidad de la información, como políticas y procedimientos de seguridad de la información, formación de los empleados en prácticas seguras de manejo de la información e implantación de tecnologías de seguridad de la información.

- Proporcionar formación continua a los empleados para mejorar su comprensión y competencia en la ejecución de diversos procesos. Para responder eficazmente a los cambios en el entorno empresarial, es imperativo que los procesos y las estructuras organizativas posean un alto grado de flexibilidad y adaptabilidad. Un liderazgo eficaz requiere un fuerte compromiso con la gestión de procesos y la capacidad de navegar y gestionar eficazmente el cambio. En conclusión, para optimizar el impacto del proceso y la estructura en el ámbito de la gestión de procesos, es imperativo poseer procesos claramente delineados, un marco organizativo eficiente, disposiciones para la formación y el crecimiento continuo, una capacidad de flexibilidad y adaptabilidad, así como un liderazgo competente y una gestión del cambio competente

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

- Baca , G., Rodríguez , N., Pacheco , A., Reyes , J., Alcantár , M., Prieto , A., . . .
Rivera , G. (2010). *Administración integral. Hacia un enfoque de procesos*.
Grupo Editorial Patria.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las
organizaciones*. (3 ed.). Mc Graw Hill.
- Daft, R., y Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.).Cengage
Learning.
- Deulofeu, J. (2012). *Gestión de calidad total en el retail. Con la implicación de
personas y la satisfacción del cliente y la sociedad*. Pirámide.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., y Ramírez, M. (2013). *Metodología de
la investigación*. Trillas.
- Franklin , E. (2014). *Organización de empresas* (4 ed.). Mc Graw Hill .
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*
(6 ed.). Mc Graw Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas
cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizaciona diseño y cambio en las organizaciones* (7
ed.). Pearson.
- Méndez, C. (2020). *Metodología de la investigación: Diseño y desarrollo del proceso
de investigación en ciencias empresariales* (5 ed.). Alpha Editorial S.A.
- Mochón, F., Mochón, M., y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por
competencias en Casos Latinoamericanos*. Alfaomega.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.).
Pearson.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). Mc Graw Hill.

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). Pearson Educación.

Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). Pearson.

Velasco, J. (2010). *Gestión de la calidad. Mejora continua y sistemas de gestión. Teoría y práctica* (2 ed.). Pirámide.

7.2 Fuentes electrónicas

Castro , I., y López, K. (2018). *Sistema de control interno en la gestión por procesos de la Municipalidad Distrital de Sanagoran, 2017* [Tesis , Universidad César Vallejo] http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17647/castro_bi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Domínguez, J., y Giordano, J. (2009). *Sistema de indicadores para el cambio organizacional –S.I.C.O. Una propuesta de medición del cambio organizacional*. Universidad de la República, Uruguay. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/720/1/M-CD3874.pdf>.

Garibay, J. (2019). *Cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018* [Tesis para optar el grado de maestro, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3291/GARIBAY%20PALACIOS%20JOSE%20EMILIANO-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perez, O. (2017). *Modelo de un plan estrategico para el cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Pasco - 2016* [Tesis, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/311/1/T026_04068115_M.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). *Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública*. Norma Técnica, Secretaría de Gestión Pública de la PCM. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>

- Quintero, J., y González, J. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de producción de la empresa Ladrillera La Ximena* [Tesis, Universidad San Buenaventura]. https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2108/1/Propuesta_Gesti%C3%B3n_Productividad_Ladrillera_Quintero_2013.pdf
- Sullca, G. (2018). *Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.* [Tesis, Universidad César Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22406/Sullca_TG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tejena, R. (2014). *Modelo de gestión por procesos para el área de pediatría del Hospital Regional de Portoviejo "Dr. Verdi Cevallos Balda"* [Tesis, Universidad Técnica Particular de Loja]. http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11206/1/Tejena_Velasquez_Rosaura_Monserrate.pdf
- Torres, J. (2013). *Análisis de clima laboral y adaptación de cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la policía metropolitana de Santiago de Cali* [Tesis, Universidad de Manizales]. <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1846/TESIS%20GRADO.pdf?sequence=1>
- Valenzuela, R. (2017). *Gestión por procesos y clima social laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017* [Tesis, Universidad César Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10000/Valenzuela_ARC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vásconez, N. (2015). *Creación y gestión de capacidades para un cambio organizacional continuo y sostenido* [Tesis, Escuela Politécnica Nacional]. <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/11249/1/CD-6423.pdf>

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre el cambio organizacional y la gestión por procesos en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Lima. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
CAMBIO ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN 01					
1. Su jefe transmite en su desenvolvimiento la visión institucional al personal que tiene a su cargo.					
2. Su jefe transmite confianza.					
3. Su jefe demuestra ser un agente de cambios positivos a favor de la gerencia.					
4. Su jefe impulsa el trabajo en equipo.					

5. Su jefe demuestra tener habilidades de liderazgo.					
DIMENSIÓN 02					
6. Sus compañeros de trabajo comparten los Valores Institucionales impulsados por la gerencia.					
7. Sus compañeros de trabajo cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar sus funciones en el cargo que desempeñan.					
8. Sus compañeros de trabajo demuestran tener confianza laboral entre ellos.					
9. Su jefe inmediato motiva a todos los servidores para obtener mejores rendimientos.					
DIMENSIÓN 03					
10. Dentro de la gerencia, se busca tener una eficiente fluidez de la información relevante.					
11. La gerencia actualiza sus canales y medios de información entre los servidores.					
12. La gerencia busca mejorar en sus procesos comunicacionales.					
DIMENSIÓN 04					
13. La gerencia tiene plasmada de manera clara la definición de roles en sus documentos de gestión.					
14. La gerencia es flexible respecto a los procesos desarrollados en sus documentos de gestión.					
15. La gerencia es flexible respecto a la estructura organizativa plasmada en los documentos de gestión.					
GESTIÓN POR PROCESOS					
DIMENSIÓN 01					
16. La gerencia tiene identificado los productos y/o servicios que debe desarrollar, según el marco de sus competencias, así como los grupos que serán beneficiados por dichas actividades.					
17. La gerencia tiene identificado los procesos operativos o misionales que son necesarios para poner en marcha los productos y/o servicios a desarrollar.					
18. La gerencia tiene caracterizados los procesos a seguir, es decir, tiene identificado los elementos que forman parte de dichos procesos (objetivo del proceso, responsable del proceso, personal, actividades, recursos, controles, etc.).					
19. La gerencia tiene desarrollado los mapas de procesos para los productos y/o servicios que brinda a los ciudadanos.					
20. Las fichas técnicas de los procesos y los diagramas de los procesos desarrollados por la gerencia, son revisados y aprobados por especialistas.					
DIMENSIÓN 02					

21. La gerencia realiza eficientes seguimientos y mediciones a los procesos de los productos y/o servicios que brinda a los ciudadanos.					
22. La gerencia realiza periódicamente, una vez obtenidos los resultados de los seguimientos y mediciones de los procesos, una comparación entre las metas de indicadores definidos para cuantificar el desempeño de los procesos.					
DIMENSIÓN 03					
23. La gerencia identifica y selecciona aquellos problemas cuya solución tenga un impacto positivo en la gestión de procesos de la entidad.					
24. La gerencia analiza e identifica las causas que darían origen a los problemas en la gestión de procesos de la entidad.					
25. La gerencia da soluciones factibles de implementar para eliminar o minimizar los problemas identificados en la gestión de procesos de la entidad.					
26. La gerencia implementa mejoras en los procesos y realiza un seguimiento de dichas mejoras.					

PARA LA BAREMACIÓN:

Los criterios de evaluación se establecen en una escala en la que los valores entre 1 y 1,99 se categorizan como "Deficiente", los valores entre 2 y 2,99 se categorizan como "regular", y los valores entre 4 y 5 se categorizan como "Bueno". Para determinar la calificación de cada pregunta, se determina una media dividiendo la suma total de los valores de respuesta por el número total de preguntas contestadas.

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla

Género

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	43	64.2
	Femenino	24	35.8
	Total	67	10.4

Se muestra en la Tabla que el 64.2% se encuentran en el grupo de los varones y el 35.8% son del grupo de las mujeres.

ANEXO N°03 - VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.704
	Aprox. Chi-cuadrado	604.538
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	105
	Sig.	0.000

VALIDEZ DE LA GESTIÓN POR PROCESO

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.801
	Aprox. Chi-cuadrado	260.284
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	55
	Sig.	0.000

CONFIABILIDAD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.939	15

CONFIABILIDAD DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.914	11

ANEXO N° 04 – DATA DE LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
5	5	3	1	4	4	1	2	1	3	1	5	3	1	4	5	5	3	1	4	4	1	2	1	3	1
5	3	2	2	3	4	4	1	2	5	5	3	2	2	3	5	3	2	2	3	4	4	1	2	5	5
5	3	5	4	1	5	4	5	5	1	5	3	5	4	2	5	3	5	4	1	5	4	5	5	1	5
5	2	2	2	5	5	2	1	3	2	5	2	2	2	5	5	2	2	2	5	5	2	1	3	2	5
1	3	1	2	5	4	3	1	5	2	1	3	1	2	5	1	3	1	2	5	4	3	1	5	2	1
1	4	2	1	1	3	3	5	3	4	1	4	2	1	2	1	4	2	1	1	3	3	5	3	4	1
5	4	1	1	1	1	1	4	5	2	5	4	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	4	5	2	5
2	3	1	5	2	3	2	1	2	2	2	3	1	5	2	2	3	1	5	2	3	2	1	2	2	2
4	2	2	3	5	4	2	2	1	3	4	2	2	3	5	4	2	2	3	5	4	2	2	1	3	4
4	1	2	1	2	4	2	3	5	2	4	1	2	2	2	4	1	2	1	2	4	2	3	5	2	4
3	3	3	4	5	3	3	1	5	2	3	3	3	4	5	3	3	3	4	5	3	3	1	5	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	2	3	3	4	1	5	1	3	5	3	2	3	3	5	3	2	3	3	4	1	5	1	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	2	5	2	2	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	5	2	2	5	1	1
2	4	4	4	2	1	5	3	1	3	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	1	5	3	1	3	2
4	1	5	1	4	2	3	4	5	1	4	1	5	1	4	4	1	5	1	4	2	3	4	5	1	4
5	5	2	3	3	5	5	3	5	5	5	5	2	3	3	5	5	2	3	3	5	5	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

ANEXO N° 04 – BASE DE DATOS

G	CA MB IO OR GA NIZ ACION AL	L id er a z g o	Vis ión co mp arti da.	C o nf ia n z a.	Ag ent e de ca mb io.	Tra baj o en equ ipo .	Habi lidad es de lider azgo .	P e r s o n a s	Val ores co mp arti dos.	Conoci miento, habilid ades y actitud es.	Con fian za entr e pare s.	M ot iv ac ió n.	Fluj o de info rma ció n	Flui dez de la infor mació n.	Canal es y medio s de inform ación.	Proc esos com unica cionales	Pro ces o y estr uctura	Clarid ad en la defini ción de roles	Flexi bilid ad en los proce sos	Flexi bilid ad en la estru ctura
1	3	3	2	4	3	1	5	3	3	4	3	3	2	3	1	3	2	3	3	1
1	3	3	3	5	3	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	1	3	4	3	1
2	3	4	3	4	3	5	3	5	5	5	5	3	2	4	2	4	2	1	2	2
2	3	4	5	4	5	3	2	1	1	1	1	1	3	2	5	4	3	3	3	2
1	2	4	4	5	5	3	4	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	1	1	4
1	3	2	2	2	3	3	1	4	5	5	1	5	2	1	1	1	3	2	4	2
1	3	4	5	4	1	4	4	1	1	1	1	1	3	4	1	3	3	3	3	3
1	3	2	2	1	2	1	5	2	1	2	1	5	3	1	2	3	3	4	3	3
2	2	3	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	2	3	3	2	1	1	2	1
1	3	4	5	2	5	2	5	4	5	5	2	5	2	5	2	1	2	3	3	1
2	3	3	4	1	4	1	5	4	4	4	1	5	3	4	1	5	3	3	3	2
2	3	3	4	2	4	2	5	4	4	4	2	5	3	4	2	5	3	3	2	2
2	4	4	3	5	3	5	4	4	3	3	5	4	3	3	5	1	4	4	3	4
2	3	3	5	3	5	3	1	4	5	5	3	1	3	5	3	3	3	3	2	2
2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	1	3	4	3	3
2	2	2	1	2	1	2	5	2	1	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	3
1	3	3	3	5	3	5	1	3	3	3	5	1	3	3	5	3	2	3	3	1
1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	1	1
1	2	3	2	4	2	4	1	2	1	2	4	1	3	2	4	3	2	2	4	1
1	3	3	1	5	1	5	2	2	1	1	5	2	3	1	5	3	2	1	5	1
1	2	2	1	3	1	3	1	2	1	1	3	1	2	1	3	3	2	1	3	1
1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2
1	3	3	2	4	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	4	1	3	2	4	2
1	3	3	4	2	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	4
1	3	3	2	4	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	4	1	3	2	4	2
1	3	3	2	4	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3
1	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
1	3	3	2	4	3	1	5	3	3	4	3	3	2	3	1	3	2	3	3	1
1	2	3	3	5	3	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	3	4	3	1
2	3	4	3	4	3	5	3	3	5	2	2	3	2	4	2	4	2	1	2	2
2	3	4	5	4	5	3	2	4	4	5	5	1	3	2	5	4	3	3	2	2
1	3	4	4	5	5	3	4	4	3	2	4	5	2	2	3	1	2	1	1	4
1	3	2	2	2	3	3	1	4	5	5	1	5	2	1	1	1	3	2	4	2
1	3	4	5	4	1	4	4	2	1	3	4	1	3	4	1	3	3	3	3	3
1	3	2	2	1	2	1	5	2	1	2	1	5	3	1	2	3	3	4	3	3
2	2	3	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	2	3	3	2	1	1	2	1
1	3	4	5	2	5	2	5	4	5	5	2	5	2	5	2	1	2	3	3	1
2	3	3	4	1	4	1	5	4	4	4	1	5	3	4	1	5	3	3	3	2
2	3	3	4	2	4	2	5	4	4	4	2	5	3	4	2	5	3	3	3	2
2	4	4	3	5	3	5	4	4	3	3	5	4	3	3	5	1	4	4	3	4
2	3	3	5	3	5	3	1	4	5	5	3	1	3	5	3	3	3	3	2	2
2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	1	3	4	3	3
2	2	2	1	2	1	2	5	2	1	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	3
1	3	3	3	5	3	5	1	3	3	3	5	1	3	3	5	3	2	3	3	1
1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	1	1
1	2	3	2	4	2	4	1	2	1	2	4	1	3	2	4	3	2	2	4	1
1	3	3	1	5	1	5	2	2	1	1	5	2	3	1	5	3	2	1	5	1
1	2	2	1	3	1	3	1	2	1	1	3	1	2	1	3	3	2	1	3	1
1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2
1	3	3	2	4	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	4	1	3	2	4	2
1	3	3	4	2	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	4

1	3	3	2	4	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	4	1	3	2	4	2
1	3	3	2	4	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3
1	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
1	3	3	2	4	3	1	5	3	3	4	3	3	2	3	1	3	2	3	3	1
1	2	3	3	5	3	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	3	4	3	1
2	3	4	3	4	3	5	3	3	5	2	2	3	2	4	2	4	2	1	2	2
2	3	4	5	4	5	3	2	4	4	5	5	1	3	2	5	4	3	3	3	2
1	3	4	4	5	5	3	4	4	3	2	4	5	2	2	3	1	2	1	1	4
1	3	2	2	2	3	3	1	4	5	5	1	5	2	1	1	1	3	2	4	2
1	3	4	5	4	1	4	4	2	1	3	4	1	3	4	1	3	3	3	3	3
1	2	2	2	1	2	1	5	2	1	2	1	5	1	1	2	3	1	1	1	1
2	4	3	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	2	5	5	5	5
1	4	4	5	2	5	2	5	4	5	5	2	5	4	5	2	1	5	5	5	5
2	3	3	4	1	4	1	5	4	4	4	1	5	3	4	1	5	3	3	3	2
2	3	3	4	2	4	2	5	4	4	4	2	5	3	4	2	5	3	3	3	2
2	4	4	3	5	3	5	4	4	3	3	5	4	3	3	5	1	4	4	3	4

Gestión por procesos	Determinación de procesos	Identificación de productos.	Identificación de procesos.	Caracterización de los procesos.	Determinación de la secuencia e interacción de los procesos.	Aprobación y difusión de los documentos generados.	Seguimiento, medición y análisis de procesos	Seguimiento y medicación de procesos.	Análisis de procesos.	Mejora de procesos.	Selección de problemas en los procesos.	Análisis de causa – efecto.	Selección de mejoras.	Implementación de mejoras.
3	4	3	3	4	5	5	3	2	4	3	5	2	1	4
3	3	3	5	1	3	1	2	1	3	3	3	5	3	2
3	3	5	2	1	1	5	3	5	1	3	1	5	5	2
3	2	1	2	3	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4
2	3	5	1	5	2	1	1	1	1	2	4	2	1	2
3	3	4	3	4	4	1	3	3	2	3	2	2	3	3
3	3	2	1	4	2	5	3	1	4	4	5	4	1	4
2	2	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
3	4	4	5	2	5	2	3	3	3	3	2	2	3	4
3	3	5	2	5	2	1	4	5	2	4	5	2	5	2
3	3	4	1	4	1	5	3	4	1	3	4	1	4	1
3	3	4	2	4	2	5	3	4	2	3	4	2	4	2
4	3	3	5	3	5	1	4	3	5	4	3	5	3	5
4	4	5	3	5	3	5	4	5	3	4	5	3	5	3
3	3	4	3	4	3	1	4	4	3	4	4	3	4	3
2	2	1	2	1	2	5	2	1	2	2	1	2	1	2
4	4	3	5	3	5	3	4	3	5	4	3	5	3	5
1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	4	2	4	3	3	2	4	3	2	4	2	4
3	3	1	5	1	5	3	3	1	5	3	1	5	1	5
2	2	1	3	1	3	3	2	1	3	2	1	3	1	3
3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3
3	3	2	4	2	4	1	3	2	4	3	2	4	2	4
3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	4	2	4	2
3	3	2	4	2	4	1	3	2	4	3	2	4	2	4
3	3	2	4	2	4	5	3	2	4	3	2	4	2	4
3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
3	4	3	3	4	5	5	3	2	4	3	5	2	1	4
3	3	3	5	1	3	1	2	1	3	3	3	5	3	2
3	3	5	2	1	1	5	3	5	1	3	1	5	5	2
3	2	1	2	3	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4
2	3	5	1	5	2	1	1	1	1	2	4	2	1	2
3	3	4	3	4	4	1	3	3	2	3	2	2	3	3
3	3	2	1	4	2	5	3	1	4	4	5	4	1	4
2	2	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
3	4	4	5	2	5	2	3	3	3	3	2	2	3	4
3	3	5	2	5	2	1	4	5	2	4	5	2	5	2

3	3	4	1	4	1	5	3	4	1	3	4	1	4	1
3	3	4	2	4	2	5	3	4	2	3	4	2	4	2
4	3	3	5	3	5	1	4	3	5	4	3	5	3	5
4	4	5	3	5	3	5	4	5	3	4	5	3	5	3
3	3	4	3	4	3	1	4	4	3	4	4	3	4	3
2	2	1	2	1	2	5	2	1	2	2	1	2	1	2
4	4	3	5	3	5	3	4	3	5	4	3	5	3	5
1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	4	2	4	3	3	2	4	3	2	4	2	4
3	3	1	5	1	5	3	3	1	5	3	1	5	1	5
2	2	1	3	1	3	3	2	1	3	2	1	3	1	3
3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3
3	3	2	4	2	4	1	3	2	4	3	2	4	2	4
3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	4	2	4	2
3	3	2	4	2	4	1	3	2	4	3	2	4	2	4
3	3	2	4	2	4	5	3	2	4	3	2	4	2	4
3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
3	4	3	3	4	5	5	3	2	4	3	5	2	1	4
3	3	3	5	1	3	1	2	1	3	3	3	5	3	2
3	3	5	2	1	1	5	3	5	1	3	1	5	5	2
3	2	1	2	3	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4
2	3	5	1	5	2	1	1	1	1	2	4	2	1	2
3	3	4	3	4	4	1	3	3	2	3	2	2	3	3
3	3	2	1	4	2	5	3	1	4	4	5	4	1	4
2	2	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
3	4	4	5	2	5	2	3	3	3	3	2	2	3	4
3	3	5	2	5	2	1	4	5	2	4	5	2	5	2
3	3	4	1	4	1	5	3	4	1	3	4	1	4	1
3	3	4	2	4	2	5	3	4	2	3	4	2	4	2
4	3	3	5	3	5	1	4	3	5	4	3	5	3	5