

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**"GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA  
ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ESTUDIOS DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA"**

**Presentada por  
JOSÉ LUIS ALLCCA ALZAMORA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN**

**Lima – Perú**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**"GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA  
ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ESTUDIOS DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA"**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN**

**Presentada por:**

**JOSÉ LUIS ALLCCA ALZAMORA**

**Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:**

.....  
Dr. Roberto Cumpén Vidaurre  
**PRESIDENTE**

.....  
Dr. Ampelio Ferrando Perea  
**ASESOR**

.....  
Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada  
**MIEMBRO**

.....  
Mg. Sc. Jimmy Oscar Callohuanca  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A mis progenitores por ser el motivo fundamental en mi vida, a mis hijos por ser mi motivación para superarme cada vez más tanto en el aspecto personal como en mi formación académica profesional. Gracias a todos ustedes por el apoyo recibido para la ejecución del presente estudio de investigación.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a ti Dios, nuestro señor por bendecir a mi familia, por ayudarme a terminar este proyecto, gracias por darme la fuerza y la valentía para hacer realidad esta tesis de investigación, por ponerme en este mundo, por estar siempre a mi lado en cada instante de mi vida, por cada regalo que me has dado y que inmerecidamente he recibido, como la beca sin la cual no hubiese podido concluir mis estudios. Esto son pruebas de tu bondad infinita.

A mis hijos quienes son mi motivación, inspiración, felicidad y ser mi soporte para cada día mejor.

# ÍNDICE GENERAL

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	3
<b>2.1 Antecedentes</b> .....	3
2.2.1 La Organización .....	5
2.2.2 La Gestión por Procesos.....	5
2.2.3 La Organización por Procesos.....	6
2.2.4 Definición de Procesos.....	6
2.2.5 Origen de la gestión por procesos. ....	7
2.2.6 Elementos de un proceso .....	7
2.2.7 Característica de los procesos .....	8
2.2.8 Clasificación de los procesos .....	9
2.2.9 Niveles de la gestión por procesos .....	10
2.2.10 Jerarquía de los Procesos .....	11
2.2.11 La gestión por procesos y su importancia .....	12
2.2.12 Beneficios de una gestión por procesos .....	13
2.2.13 Gestión de procesos.....	14
2.2.13.1 Business Process Managemen (BPM).....	14
2.2.13.2 Componentes .....	14
2.2.13.3 Tecnología Gestión de Procesos de Negocio .....	15
2.2.13.4 Modelo y Notación de Procesos de Negocio (BIZAGI) .....	15
2.2.14 La Gestión Administrativa .....	18
2.2.15 El proceso administrativo.....	20
<b>2.3 Marco Legal</b> .....	20
<b>2.4. Marco Conceptual</b> .....	21
<b>III. MATERIALES Y METODOLOGÍA</b> .....	23
<b>3.1 Lugar de Investigación</b> .....	23
<b>3.2 Materiales</b> .....	23
<b>3.1 Tipo de Investigación</b> .....	24
<b>3.2 Formulación de hipótesis</b> .....	25
3.2.1 Hipótesis General .....	25

3.2.2	Hipótesis secundarias .....	25
<b>3.2</b>	<b>Identificación de Variables</b> .....	<b>25</b>
3.2.1	Variable Independiente .....	25
3.2.2	Variable dependiente.....	25
Y1:	Eficiencia administrativa.....	25
3.2.3	Diseño de la Investigación .....	26
<b>3.3</b>	<b>Definiciones operacionales.</b> .....	<b>26</b>
3.3.1	variable Independiente: .....	26
3.3.2	variable dependiente:.....	27
<b>3.4</b>	<b>Diseño de la Investigación</b> .....	<b>29</b>
<b>3.5</b>	<b>Población y Muestra</b> .....	<b>29</b>
<b>3.6</b>	<b>Técnicas e instrumento de colecta de Información</b> .....	<b>29</b>
3.6.1.	Análisis documental. ....	29
3.6.2.	Encuestas. ....	30
3.6.3	Entrevistas .....	30
3.6.4	Observación directa.....	30
<b>3.7</b>	<b>Proceso para el recojo de información</b> .....	<b>30</b>
3.7.1	Codificación y Tabulación de los Datos .....	31
3.7.2	Aplicación del cuestionario .....	31
<b>IV</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1</b>	<b>Identificación actual de procesos</b> .....	<b>33</b>
4.1.1	Organizacional actual.....	33
4.1.2	Procesos claves.....	33
4.1.3	Diagrama de causa efecto de los principales problemas .....	35
a)	Unidad de Registro.....	35
a)	Unidad de Programación y Servicios Académicos .....	36
c)	Unidad de Apoyo Informática.....	37
<b>4.2.</b>	<b>Inventario de procesos</b> .....	<b>38</b>
<b>4.3</b>	<b>Diagrama de Procesos</b> .....	<b>40</b>
<b>4.4</b>	<b>Evaluación del Nivel de eficiencia administrativa</b> .....	<b>56</b>
4.4.1	Eficiencia de Funciones .....	56
4.4.2	Eficiencia de la Estructura Organizacional .....	58
4.4.3	Eficiencia de Procesos y Procedimientos.....	60
4.4.4	Eficiencia del Capital Humano .....	61

4.4.5 Eficiencia de Recursos Físicos .....	63
4.4.6 Eficiencia del Medio Ambiente.....	64
4.4.7 Nivel de la Eficiencia Administrativa .....	65
<b>4.5 Rediseño de procesos y propuesta de mejora a la Gestión Administrativa .....</b>	<b>66</b>
4.5.1 Organización .....	66
4.5.2 Estructura Organizacional Basada en Proceso .....	67
4.5.3. Identificación de Procesos.....	67
a) Procesos Macro Estratégicos.....	68
b) Procesos de Macro Operativos.....	68
c) Procesos de Macro Soporte .....	69
4.5.4 Procesos Clave .....	69
4.5.5 Procesos Específicos Estratégicos.....	69
4.5.6 Procesos Específicos Operativo Gestión de Registros Académicos .....	70
4.5.7 Procesos Específicos Operativos, Gestión de Programación y Servicios Académicos .....	71
4.5.8 Procesos Específicos Seguimiento Egresados .....	71
4.5.8 Procesos Específicos Operativo Gestión de TI .....	72
4.5.9. Fichas Técnicas de los Procesos Nivel 0.....	73
4.5.10 Mapa de Procesos estratégico .....	80
4.5.11 Mapa de Procesos claves.....	81
4.5.12 Diagrama de Procesos utilizando BPMN.....	82
<b>4.6 Discusión de Resultados .....</b>	<b>100</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>103</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>105</b>
<b>VIII. ANEXOS .....</b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elementos de Modelo y Notación de Procesos de Negocio .....	16
Tabla 2: Operacionalización de la variable independiente .....	27
Tabla 3: Operacionalización de la variable dependiente .....	28
Tabla 4: Inventario de procesos actuales de la unidad de registros .....	39
Tabla 5 : Inventario de procesos de la unidad de programación y servicios académicos ...	39
Tabla 6: Inventario de procesos de la unidad de apoyo informática .....	39
Tabla 7: Eficiencia de funciones .....	57
Tabla 8: Eficiencia de la estructura organizacional .....	59
Tabla 9 : Eficiencia de procesos y procedimientos .....	60
Tabla 10 : Eficiencia del capital humano .....	62
Tabla 11 : Eficiencia de Recursos Físicos .....	63
Tabla 12 : Eficiencia de medio ambiente .....	64
Tabla 13 : Nivel de la Eficiencia administrativa .....	65
Tabla 14: Procesos nivel 0 de la oficina de estudios .....	68
Tabla 15: Procesos nivel 0 de la Oficina de Estudios.....	68
Tabla 16: Procesos nivel 0 de la Oficina de Estudios.....	69
Tabla 17: Procesos Nivel 0 de la Oficina de Estudios.....	69
Tabla 18: Procesos Nivel 0 de la Oficina de Estudios.....	69
Tabla 19: Procesos de Nivel 0 y Nivel 1 de la Oficina de Estudios .....	70
Tabla 20: Procesos de Nivel 0 y nivel 1 de la Oficina de Estudios.....	71
Tabla 21: Procesos de Nivel 0 y nivel 1 de la Oficina de Estudios.....	71
Tabla 22: Procesos de Nivel 0 y nivel 1 de la Oficina de Estudios.....	72



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de un proceso.....	8
Figura 2: Clases de un proceso .....	10
Figura 3: Jerarquía de los proceso .....	11
Figura 4: Estructura orgánica de la Oficina de Estudios .....	33
Figura 5: Diagrama causa efecto demora en matricula .....	36
Figura 6: Diagrama causa efecto de errores en la programación de cursos .....	37
Figura 7: Diagrama causa efecto de insatisfacción de usuario .....	38
Figura 8: Proceso de Matricula.....	40
Figura 9: Notas de estudiantes.....	41
Figura 10: Cursos hábiles .....	42
Figura 11: Boleta de Pagos .....	43
Figura 12: Carne Universitario .....	44
Figura 13: Certificado.....	45
Figura 14: Constancia.....	46
Figura 15: Bachiller .....	47
Figura 16: Titulo.....	48
Figura 17: Curso Dirigido .....	49
Figura 18: Historial Académico .....	50
Figura 19: Horarios de Clases .....	50
Figura 20: Retiro de Curso .....	51
Figura 21: Calendario Académico.....	52
Figura 22: Proceso de Cursos .....	53
Figura 23: Programación de Grupos.....	54
Figura 24: Reserva de aulas.....	55
Figura 25: Administración de aulas.....	56
Figura 26: Eficiencia de funciones .....	58
Figura 27: Eficiencia de la estructura organizacional .....	59
Figura 28: Eficiencia de procesos y procedimientos .....	61
Figura 29: Eficiencia del capital humano .....	62
Figura 30: Eficiencia en Recursos físicos .....	63
Figura 31: Eficiencia medio ambiente.....	64

Figura 32: Eficiencia administrativa .....	66
Figura 33: Organigrama con enfoque a procesos .....	67
Figura 34: Mapa de proceso .....	80
Figura 35: mapa de proceso Estratégico.....	81
Figura 36: Proceso de Matricula.....	82
Figura 37: Proceso de pago en el Banco (Pago en Línea) .....	83
Figura 38: Reinscripción .....	84
Figura 39: Retiro de Curso .....	85
Figura 40: Trámite de Título .....	86
Figura 41: Trámite certificado de Estudios .....	87
Figura 42: Trámite Bachiller .....	88
Figura 43: Constancia de Estudios .....	89
Figura 44: Tutoría y Consejería.....	90
Figura 45: Trámite de carnet .....	91
Figura 46: Actas Virtuales.....	92
Figura 47: Asistencia de Alumnos .....	93
Figura 48: Programación de Cursos .....	94
Figura 49: Encuestas.....	95
Figura 50: Encuestas.....	96
Figura 51: Intermediación Laboral .....	97
Figura 52: Ofertas Laborales .....	98
Figura 53: Encuesta Egresados.....	99

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	109
ANEXO 2: CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	111
ANEXO 3: CUESTIONARIO: DIAGNÓSTICO OPERATIVO DE LA OFICINA DE ESTUDIOS Y REGISTROS ACADÉMICOS.....	113
ANEXO 4:MATRIZ PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS.....	118
ANEXO 5: CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.....	119
ANEXO 6: MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES .....	121
ANEXO 7: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS.....	139

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo en mejorar los servicios de gestión que ofrece la Oficina de Estudios y Registros Académicos a través de la implementación de un modelo de gestión con enfoque en procesos y que tiene como propósito ofrecer una herramienta que permita optimizar la estructura organizativa de la mencionada oficina administrativa para mejorar y brindar un servicio eficiente a los estudiantes y profesores. Por otra parte, para lograr tal propósito se han identificados los tres niveles de procesos de la oficina como: los procesos estratégicos, los operativos y los de apoyo que apunten a desarrollar acciones de mejora en gestión administrativa. Por otro lado, se planteó un problema general en el que se indica que la implementación de la gestión por procesos permitirá mejorar la eficiencia en la gestión administrativa en la oficina de Estudios y Registros Académicos. La investigación es de tipo descriptivo, de diseño no experimental – transeccional. En conclusión, la evaluación realizada de la gestión administrativa actual, mediante una encuesta a los servidores entre técnicos, profesionales y personal CAS, ha tenido como resultado un nivel de eficiencia del 55%, teniendo en cuenta que las funciones descritas en los documentos de gestión, actualmente vigente, ya no están actualizados.

**Palabras claves:** Gestión por procesos, Eficiencia Administrativa, Administración Pública, Administración Universitaria.

## **ABSTRACT**

The following research aims to improve the services offered by the Academic Studies and Records Office through the implementation of a management model focused on processes and its purpose is to offer a tool to optimize the organizational structure of the mentioned administrative office to improve and provide an efficient service to students, teachers and users in general. On the other hand, to achieve this purpose, the three levels of the office processes have been identified: strategic, operational and support processes that aim to develop improvement actions in administrative management. Additionally, a general problem was raised in which it is indicated that the implementation of the management by processes will improve the administrative management in the Academic Studies and Records office. This research is descriptive, the design is non experimental – cross sectional In conclusion, the evaluation made of the current administrative management, through a survey of the employees such as technicians, professionals and temporary employee, has resulted in an efficiency level of 55%, taking into account that the functions described in the management documents, currently in force, are no longer updated.

**Keywords:** Management by processes, Administrative Efficiency, public administration, University Administration

## I. INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos es una herramienta de gestión administrativa que está integrada de metodologías muy específicas cuyo propósito es mejorar el desempeño de una organización y cuyo objetivo final es diseñar, organizar y optimizar de forma continua los procesos administrativos. Es una disciplina administrativa que le da valor agregado y es de vital importancia para una organización ya sea empresas, institutos y universidades que están referidas específicamente en el plano administrativo.

Además, se ha observado las principales dificultades que se producen en las diferentes etapas de los procesos administrativos de las distintas actividades que se realizan en las unidades, las cuales generan deficiencia en los procesos y procedimientos administrativos debido a la poca falta coordinación e integración sistémica de los procesos ocasionando las demoras, restando eficiencia a la prestación de servicios, otros problemas son que los documentos de gestión como el manual de organización y funciones (MOF) se encuentran desactualizados, el cual data del año 1999 y no se describen los cargos, ni las funciones actuales de la Oficina, y en referencia al manual de procesos y procedimientos (MAPRO), se describen los procedimientos que se llevan a cabo en la Oficina de Estudios, sin embargo no se identifican los procesos estratégicos, misiones y operativos por lo que el MAPRO sería un documento estático que no representaría la realidad. Así mismo se puede observar ineficiencia en los procesos que no generan valor agregado además diseño de la estructura organizativa con un enfoque vertical, la falta de articulación de los procedimientos entre las unidades y áreas, falta de seguimiento y evaluación de los resultados son tratados en esta investigación.

Entonces, el presente trabajo de investigación el problema general está formulada de la siguiente manera. ¿En qué medida la gestión por procesos permitirá mejorar la gestión administrativa de la oficina de Estudios y Registros Académicos de la Universidad Nacional Agraria la Molina? De este problema general se derivaron problemas secundarios. Estos son. (a) ¿Cuál es el nivel de eficiencia administrativa de la Oficina de Estudios y Registros

Académicos? (b) ¿Cuáles son los procesos actuales de la Oficina de Estudios y Registros Académicos? (c) ¿Cómo identificar los procesos estratégicos y misionales, de la Oficina de Estudios y Registros Académicos? (d) ¿De qué manera se deberá rediseñar los procesos de la Oficina de estudios y registros académicos? (e) ¿De qué manera en base a los procesos rediseñados deberá elaborar el manual organización y funciones de la oficina de Estudios y Registros Académicos?

En cuanto a las implicaciones prácticas, la presente investigación se justifica de manera práctica, debido a que los resultados de dicho estudio contribuyen de manera efectiva a tomar las decisiones adecuadas en la mejora de la gestión, y de este modo mejorar la eficiencia administrativa para los estudiantes y docentes de la Universidad nacional agraria la Molina.

El valor teórico del trabajo de investigación generara reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del área investigada ya de que alguna manera se compara teorías. Para la investigación se analizan las ciencias administrativas, las funciones administrativas como herramientas de gestión y manuales administrativos.

La presente investigación contribuye metodológicamente con técnicas e instrumentos para la obtención de información valida y confiable que pueden ser utilizados para la realización de nuevas investigaciones similares.

El objetivo general de la presente tesis queda establecida de la siguiente manera. Proponer la implementación de un modelo de gestión basado en procesos para mejorar la eficiencia administrativa en la Oficina de Estudios y Registros Académicos de la Universidad Nacional Agraria la Molina. Partiendo de este objetivo general se desarrollaron los siguientes objetivos específicos: (a) Evaluar el nivel de eficiencia administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos. (b) Documentar los procesos actuales que se desarrollan en la Oficina de Estudios y registros académicos. (c) Elaborar el mapa de procesos de la Oficina de estudios y registros Académicos, identificando los procesos estratégicos y misionales. (d) Rediseñar los procesos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos. (e) actualizar manual de organización y funciones de acuerdo con los procesos rediseñados de la oficina de estudios y registros académicos.

## **II. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 “Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB) (Carranza et al. 2016).”**

La investigación realizada tiene por objetivo establecer mejoraras de los productos que ofrece y para tal fin realiza una diagnostico en la EMCH, identificando los objetivos de su implementación. Además se va a determinar la estructura organizativa con un enfoque por procesos para optimizar y mejorar la gestión administrativa de la escuela militar de chorrillos. La principal limitación se encuentra en la obtención de información relacionada con la satisfacción de los usuarios a nivel nacional; sin embargo, este trabajo está circunscrito a la ciudad de Lima, donde existen diversas unidades militares y centros de capacitación donde se concentran un gran número de oficiales. Para el estudio de investigación presente trabajo se tomó con referencia la “metodología de la gestión por procesos que están basada en los lineamientos de la PCM (2013)”.

Se concluye que es necesario implementar la gestión por procesos y rediseñarla proponiendo una estructura híbrida donde predomine la estructura horizontal.

#### **2.1.2 “Diseño de un modelo de gestión por procesos, para el Colegio Técnico Agropecuario Quilanga (Ochoa, 2014).”**

El trabajo realizado por el autor de la investigación propone una nueva forma de gestión orientado al servicio educativo con calidad, para esto realizó un análisis de la situación actual del colegio para poder establecer las causas de los problemas que provocan la baja calidad de la enseñanza.

Para la metodología estudio de la presente investigación se procedió a la indagación y búsqueda de material bibliográfico que respalde la tesis denominada “la gestión por



procesos” que se realizó en el colegio Técnico Agropecuario. Para conocer el resultado de los estudios realizados se ejecutó una entrevista con el director del plantel, quien facilitó el documento de autoevaluación institucional, que se efectuó en colegio en el año 2012. En este documento se observa la realidad interna del colegio.

### **2.1.3 “Sistema de gestión por procesos operativos para la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja (Vacacela, 2014)”**

La tesis magistral realizada en la cooperativa Cristo Rey cuyo nombre “Sistema de gestión por procesos operativos” tuvo como propósito en analizar la gestión donde tuvo como resultado que existe procesos informales, lo cual provoca la ineficiencia en los servicios que realiza la cooperativa.

El problema existente dentro de la cooperativa le dificulta tener estrategias para un buen desempeño y brindar servicios de calidad a los usuarios.

El autor recomienda la aplicación de un sistema de gestión para mejorar la imagen institucional además propone que responsabilizar a cada proceso con el personal clave.

### **2.1.4 “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos de los servicios Tecnológicos del Centro de Innovación de la Madera -CITE madera (Hurtado, 2012)”**

La finalidad de la presente investigación realizada tiene como objetivo y aspectos claves como es la gestión de la propiedad intelectual. Asimismo se revisó el sector productivo de la madera y se analiza al CITE madera, para luego diseñar un modelo de gestión orientado a los procesos, que incluye los procesos a nivel estratégico, a nivel operativo y de apoyo.

La cadena productiva de la madera y el mueble peruano requieren mejorar sustancialmente varios de sus eslabones que requieren incorporar tecnología e innovación, además de mejorar la normatividad con un enfoque promotor y en armonía con el desarrollo sustentable, es decir sin depredar o perjudicar el medio ambiente.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1 La Organización**

La organización desde el enfoque neoclásico es entendida (Chiavenato, 2012) como: el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos, los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre cada uno de ellos.

### **2.2.2 La Gestión por Procesos.**

Según Pérez (2012) La gestión procesos es una herramienta de gran importancia en la organización ya que permite optimizar los procesos y tener una visión general de los procesos, permitiendo generar un trabajo colaborativo y participativo, donde todos los actores de la organización permiten cohesionar los procesos cuya finalidad es la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de en todos los niveles de los procesos. De esa manera se pretende lograr optimizar los procesos en la organización, donde el fin primordial es la satisfacción de los clientes.

Según Beltrán, et al. (2009), Los principios de calidad ocupan un lugar destacado en las organizaciones, basando su gestión en un enfoque de procesos, permitiendo de esta manera identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que realizan, no solo las considera de forma aislada, más bien formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionados. Se debe tomar en cuenta que realizar una evaluación a la organización con un enfoque de procesos es el primer paso hacia la mejora continua, la cual requiere una adaptación permanente, siendo necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, única garantía de éxito permanencia en un mercado competitivo.

Según Fernández (2003), Las Organizaciones que pretenden alcanzar buenos resultados, aplican un sistema de gestión de calidad cuya primera tarea es establecer objetivos que afectan a los componentes humanos, Los Accionistas, los clientes y los empleados. Como segunda tarea es implementar una planificación participativa que nos conducen hacia la Calidad total.

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la gestión por procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política, estrategia, una

acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales” (Rey, 2007).

Bravo (2013), dice las organizaciones inteligentes se adaptan al cambio adoptando una Visión sistémica que es aplicada a la gestión de procesos ya que presentan una visión integral del cambio en las organizaciones, logrando así una sinergia entre conceptos de sistema, gestión y procesos. En esencia la visión sistémica aplicada a la gestión por procesos ayuda en la forma de cómo enfocar el cambio.

Chiavenato (2012) dice que los procesos administrativos “se comprende como la secuencia sistemática de funciones donde los administradores, sin importar sus niveles, se comprometen continuamente en acciones interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados”.

### **2.2.3 La Organización por Procesos**

La organización por procesos nació debido a las necesidades existentes del mundo, donde se encuentran clientes cada vez más exigentes, en donde la competencia nos obliga constantemente en innovar, en este caso los procesos administrativos. Las organizaciones han visto la necesidad de romper con lo tradicional de la administración: la burocracia, las estructuras piramidales para preocuparse el cómo hacer mejor lo que se está haciendo.

### **2.2.4 Definición de Procesos**

Moreno (2007) indica “Procesos. Trata el sistema de gestión adoptado y desarrollado por la organización y cómo se define y mejora con el objetivo de satisfacer a los grupos de interés y generar cada vez mayor valor. El Modelo EFQM propone la aplicación del Sistema de Gestión por Procesos” además “Definir y comunicar los principios del Sistema de Gestión por Procesos aplicable en la organización, definiendo y comunicando el mapa de procesos y los propietarios de cada uno de ellos. Además, comunicar el esquema general de procesos clave para el despliegue de la política y estrategia, el sistema general de mejora continua de los procesos y los criterios para el establecimiento de indicadores de percepción y rendimiento en todos los procesos”.

### 2.2.5 Origen de la gestión por procesos.

El desarrollo o la propuesta de la gestión por procesos en las organizaciones para la articulación entre cada uno de los procesos internos y externos se denomina un enfoque de procesos. Según Hoyle y Thompson que son citados en Guanín y Andrango (2015) los principios de la gestión por procesos son:

- a) Demanda de los requerimiento y necesidades del mercado
- b) Mapa de procesos organizacional.
- c) Reconocimiento de los procesos y designarlos como clave.
- d) Diseño o rediseño de los procesos estratégicos.
- e) Gestión o administración a los procesos identificados como claves para implementar control y mejora.
- f) Puesta en marcha de la planificación de la calidad y mejora.
- g) implementación de un sistema de control de indicadores para medir la eficiencia de los procesos.
- h) Reconocimiento de los indicadores para observar el avance y aplicación de la planificación, acción, desarrollo y comprobación.

### 2.2.6 Elementos de un proceso

Según Pérez (2012) los procesos podemos obtener los siguientes elementos:

- a. **Entradas (INPUTS).**- Son los elementos que sufren transformaciones y permiten las salidas de otro proceso o subproceso realizado por el proveedor.
- b. **Salidas (OUTPUTS).**- Es el resultado de la ejecución del proceso, servicio o producto que entregamos a los usuarios internos o externos. Este servicio prestado debe tener la calidad y el valor necesario para satisfacer al cliente o usuario.
- c. **Recursos.**- Son los medios utilizados para transformar las entradas al proceso en el servicio que se entrega al usuario, este comprende al personal, recursos económicos, las instalaciones, los equipos, las técnicas y los métodos.

- d. **Referencias.-** Es la información que debemos tener presente para la ejecución del proceso y la obtención del servicio, incluyen normas, leyes, condiciones del mercado entre otras.
- e. **Acciones.-** Es el conjunto de actividades realizadas para la ejecución del proceso y la obtención del servicio. Una actividad es un conjunto de tareas que produce un resultado concreto.



**Figura 1: Elementos de un proceso**

FUENTE: Pérez, (2012)

### 2.2.7 Característica de los procesos

Los procesos dentro de una organización deben poseer las siguientes características:

- a. **Eficiencia:** Optimización de los resultados alcanzados por la administración pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.
- b. **Eficacia:** Logros de los objetivos planificados para la satisfacción del cliente.
- c. Los resultados planificados se logran alcanzar cuando se planifican las actividades (D.S. N° 004-2013-PCM).
- d. **Reducción de costos:** Kaizen, indica que los costos no se e recortan, sino se gestionan y esto implica la supervisión de los procesos para el logro de los objetivos.

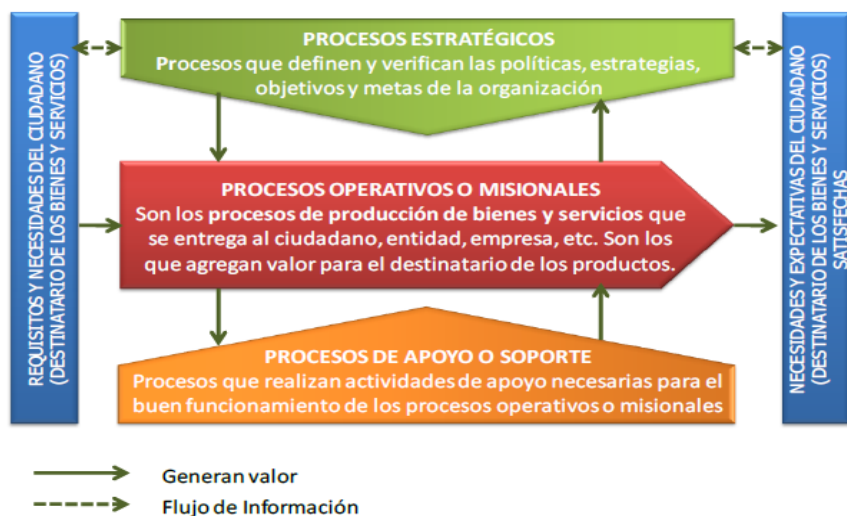
- e. **Excelencia:** Calidad eficientemente mejorada con resultados sostenibles. Tendencias crecientes de perfección de resultados que comparan favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales (D.S. N° 004-2013-PCM).

### 2.2.8 Clasificación de los procesos

D.S. N° 004-2013-PCM (2013), los procesos se clasifican en organizacionales o funcionales, gerenciales, operativos y de apoyo.

**Procesos Organizacionales o funcionales:** Facilitan la designación de responsabilidades. Asimismo, los procesos organizacionales son de carácter horizontal ya que su responsabilidad no es exclusiva de un solo departamento e involucra gran parte de la organización.

- a. **Procesos Gerenciales:** Son responsabilidad de la alta gerencia y se realizan con el propósito de establecer una estrategia corporativa y brindar dirección a toda la organización.
- b. **Procesos misionales:** Son las actividades que realiza la organización para agregar valor a lo que se entrega ya sea a los clientes o un servidor.
- c. Moreno (2007) indica que en el modelo EFQM de excelencia podemos encontrar que los procesos que agrupan en tres: Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.
- d. **Procesos Estratégicos:** Son los que están relacionados a las responsabilidades de la dirección estratégica de la organización en el que se definen y controlan las políticas, las mismas que se consideran ligadas a procesos operativos y de apoyo.
- e. **Procesos Operativos:** Son aquellos que agregan valor, que tiene que ver con la misión de la organización y tiene contacto dirección con los clientes.
- f. **Procesos de apoyo o soporte:** Son los que comprenden actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos.



**Figura 2: Clases de un proceso**

**FUENTE: D.S. N° 004-2013-PCM**

### 2.2.9 Niveles de la gestión por procesos

Valenzuela (2016) Indico los niveles de la gestión por procesos:

Nivel 0. Es el marco de trabajo para la gestión por procesos.

Nivel 1. Representa a los procesos básicos de operaciones de un grupo de procesos. La meta u objetivo es una representación uniforme de los procesos centrales como el enfoque de ciclo de vida. Todos los procesos básicos de un grupo se asignan a uno de los tres siguientes tipos de procesos básicos:

Plan y control, abarca todos los trabajos de planificación y control de la aplicación. "Planificar y controlar" procesos definen la condición necesaria para "implementar" la gestión por procesos y orientarlos en el sentido de un ciclo de control. Ejecutar procesos está orientado en la entrega de los patrimonios y servicios para el cliente. El resultado puede ser un producto, un sistema, una solución o un servicio prestado a la satisfacción del cliente. Habilitar procesos soportan una o varias Plan / ejecutar procesos únicamente dentro del grupo de procesos.

Nivel 2. Son las categorías de procesos, modelos de procesos y donde se muestran cambios de procedimientos necesarios para todo tipo de un proceso central (planificar, ejecutar,

habilitar). La complejidad se determina por las diferentes etapas divergentes de procesos, diferentes responsabilidades y / o entradas / salidas específicas. El sentido o criterio para la definición de categorías de procesos es la existencia de características importantes de diferenciación en el proceso (por ejemplo, cliente, grupo objetivo, complejidad).

Nivel 3. Los componentes del proceso y eventos se representan como una cadena de procesos. El objetivo es realizar una descripción más detallada de los modelos de procesos y las variantes de los procedimientos en un diagrama de flujo lógico de los componentes de proceso y eventos. El nivel 3 permite una comprensión uniforme de las secuencias de todos los procesos de referencia a un nivel comparable de agregación.

Nivel 4 y niveles más bajos de los componentes del proceso. Se muestran como una cadena de procesos que describe el nivel de orden superior en más detalle. Esta es la primera etapa en los modelos de referencia que se pueden alterar como requisitos específicos de una organización.

#### 2.2.10 Jerarquía de los Procesos

Los procesos están dados por niveles de jerarquía debido a la complejidad de sus actividades que la conforman y además el tamaño de la organización. Esta jerarquía muestra tres niveles:



**Figura 3: Jerarquía de los procesos**

**FUENTE: Silvia Zambrano, 2014**

**Macro procesos:** Es un Conjunto de procesos interrelacionados transversalmente y tiene como objetivo que la organización facilite el logro de la misión.



**Procesos:** Es un conjunto de eventos que están relacionados unos entre otros que transforman elementos de entrada en elementos de salida o resultados.

**Sub Proceso:** Es una parte bien definida, delimitada de un proceso y una actividad o secuencia ordenada de actividades con entidad propia dentro de un proceso.

**Procedimiento:** Es una forma o método específico de llevar a cabo una actividad. Los procedimientos se plasman por escrito en documentos que explican paso a paso que debe hacerse.

### **2.2.11 La gestión por procesos y su importancia**

En estos tiempos actuales del siglo 21 en el que las organizaciones deben dar un servicio de calidad en el plano administrativo a sus respectivos clientes, los procesos se han convertido en una herramienta de gran importancia para las organizaciones. Los procesos administrativos son gestionados en forma correcta, sistemática y se realizará en acción conjunta en la realización de una función y además posee un gran interés de tipo estratégico, ya que cada vez más, el producto de los procesos son utilizados en las organizaciones, por lo cual estos deben ser eficientes y sujetos a una mejora continua en una organización. Este proceso debe ser progresivo, continuo y debe incorporar todas las actividades o tareas que se ejecuten en las organizaciones. Guanín y Andrango (2015) manifestaron que “consiste en concretar la atención en el resultado de cada una de las transacciones que realiza la organización en las actividades, la cual debe generar un compromiso para realizar los objetivos previamente planteados”. Para que se dé un cumplimiento efectivo de estas metas se debe identificar a los responsables para cada uno de los procesos, además la respectiva documentación, información de los proveedores, obligaciones o requerimientos de los clientes internos, las expectativas de los clientes externos, indicadores, criterios de medición, y herramientas de mejora. La administración de los procesos cada vez es más importante a nivel interno de las organizaciones, ya que se debe tomar en cuenta los procesos que al ser administrada correctamente se obtienen resultados proporcionales según el grado de gestión. El éxito del proceso de mejoramiento continuo dependerá directamente de un alto grado de responsabilidad y respaldo otorgado por el equipo que integra la organización.

Según Guanín y Andrango (2015) se deben exponer y desarrollar en un ambiente de productividad para diseñar y producir los productos, servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes acompañados de condiciones de eficiencia para la generación del máximo aprovechamiento de los recursos y a su vez esto se evidencie en la calidad, generando una oportunidad para los bienes, servicios producidos. La administración adecuada de estos procesos se considera como un elemento necesario que permite a la organización asegurar el cumplimiento de sus objetivos trazados, por lo cual se debe administrar en el día a día para obtener los productos, servicios deseados y planificados. Por lo tanto se deben establecer, definir políticas, metas que permita que los procesos se delinee según las etapas requeridas para la gestión de procesos para los productos y servicios lleguen a los clientes según lo ofrecido al mercado y así satisfacer los requerimientos del cliente cada vez más exigente.

#### **2.2.12 Beneficios de una gestión por procesos**

Según Pérez (2012), son variados los beneficios de una gestión por procesos:

**Orientación:** Orienta al cliente de manera clara y precisa en identificar con claridad los productos guiados al usuario, permitiendo hacer visible la cadena de valor, las relaciones internas y externas.

**Eficacia global:** Permite comprender y entender de forma concreta el por qué y para qué se hacen las cosas y por qué se optimiza el uso de los recursos. Esto permitirá conocer y aportar en la construcción de una eficacia y eficiencia para alcanzar las metas u objetivos en una organización y así satisfacer las exigencias del usuario.

**Disminución de costos y tiempos:** Ayuda en reducir los costos, tiempos operativos y la gestión al permitir la identificación de procesos y de las actividades internas y acortando interfaces.

**Ayuda al empoderamiento del personal:** Es la clave para superar nuestras adversidades y esto nos permitirá asignar responsabilidades ya que permite autoevaluar el resultado del proceso y hacerlo corresponsable de su mejora, volviéndose el trabajo más enriquecedor y motivador.

**Promueve el trabajo en equipo:** Tienen una misión y objetivo en común y esto provee un soporte para la estructura organizativa y romper las barreras funcionales. Por otra parte, elimina las ficticias barreras organizativas y departamentales, promoviendo el trabajo en equipos e integrando eficazmente a las personas para alcanza un objetivo en común.

**Impulsa la transparencia:** Este concepto propicia el control interno que reduce la discrecionalidad, cuotas de poder personalísimas y permite medir el logro.

### **2.2.13 Gestión de procesos**

Es una agrupación de técnicas o métodos basados en procesos metodológicos utilizados para representar gráfica y textualmente los procesos de una organización de forma general y detallada. En este sentido, los procesos se representan a través de los eventos que los inician, es decir las secuencias de actividades, condiciones, datos e información que fluyen a través de las actividades, los roles que las ejecutan, y otros elementos. Además debemos tener en cuenta que es un sistema interrelacionado cuyo fin es generar un valor agregado para satisfacer al cliente de una organización (BPM, 2011).

En la actualidad el estándar de representación más utilizado en el mercado es el BPMN, también conocido como el modelado de procesos, que resulta ser una actividad necesaria donde se elabora y diagrama un flujo de procesos. Éste debe ser auto explicativo que permite a cualquier persona comprender sin dificultad. *Modelar un* proceso permite que el equipo pueda entender y analizar los procesos con el fin de proponer mejoras de forma reiterativa (Bizagi, 2013)

#### **2.2.13.1 Business Process Managemen (BPM)**

Es un enfoque sistemático que permite analizar los procesos que se realizan en forma manual y mediante esta tecnología de automatizar y simular los procesos para analizar los cuellos de botella para identificarlos y rediseñar los procesos de negocio (Freund et al. 2017).

#### **2.2.13.2 Componentes**

- a. Herramientas de desarrollo, para el diseño de formas y editor de reglas.
- b. Integración, habilita la interrelación con otras aplicaciones.
- c. Máquina de procesos que ejecuta los procesos.

- d. Repositorio, guarda los procesos realizados.
- e. Gestión, posibilita la intervención manual, además proporciona registro de auditoría.
- f. Reporte y análisis, visualiza y analiza la preparación y ejecución de los procesos.

### **2.2.13.3 Tecnología Gestión de Procesos de Negocio**

El Bizagi es una herramienta para la gestión de procesos de negocios. Es el sistema líder para gestión de procesos de negocio que automatiza sus procesos de forma rápida y flexible.

En Bizagi, muchos de los requerimientos que comúnmente se utilizan en la automatización de procesos han sido pre construido, por tal razón la entrega es más rápida.

Además, el software permite a los usuarios la automatización y la modificación de sus procesos complejos y dinámicos de forma rápida y flexible en comparación de otras soluciones.

Este proceso tiene tres herramientas que ayudarán a gestionar todo el periodo de vida del proceso: modelar, ejecutar y mejorar.

El servicio de nube que presta BPM ejecuta el modelo de proceso de negocio a través del portal web

El servidor BPM de Bizagi: Ejecuta el modelo en el portal de trabajo que es accedido a través de un navegador mediante el servidor BPM de Bizagi, logrando una gestión eficaz e inteligente del proceso en tiempo real. Los usuarios finales pueden monitorear la operación del negocio en tiempo real, con un conjunto completo de informes (Bizagi, 2013).

### **2.2.13.4 Modelo y Notación de Procesos de Negocio (BIZAGI)**

El modelador de Procesos de negocio es una herramienta que permite modelar los procesos de negocio basado al 100% en el estándar de aceptación mundial conocido como Modelo y Notación de Procesos de Negocio (BPMN, 2011).

Este sistema posibilita la creación de documentos de procesos en Word, PDF, SharePoint, e importar o exportar su información desde y hacia Visio, XML u otros.




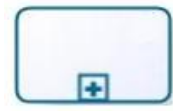


La interfaz que presente es intuitiva y amigable debido a la presentación gráfica posibilitan diagramar y documentar los procesos de manera más eficaz y fácil, sin necesidad de esperar por algún proceso de validación.

Bizagi guarda sus procesos en un archivo cuya extensión es .bpm, cada archivo se llama modelo y puede contener uno o más diagramas. Un modelo puede ser toda la organización, área o un proceso específico según sean las necesidades existentes.







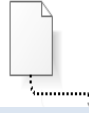



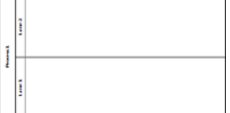
Cada opción del formulario es un diagrama donde se dibujan sus procesos. También permite la navegación entre diagramas se selecciona la opción del diagrama en la parte final del Modelo. (Bizagi, 2013)

En la tabla N°1 se detallan los elementos muy importantes de Modelo y Notación de los procesos de negocio. (Bizagi, 2013)

**Tabla 1: Elementos de Modelo y Notación de Procesos de Negocio**

Elementos	Definiciones	Símbolos
<b>Inicio</b>	Este símbolo indica el Inicio de un proceso de negocio.	
<b>Fin</b>	Este modelo de simbología nos indica que el proceso ha culminado.	
<b>Actividad</b>	Representa a una actividad de trabajo dentro de un modelo de negocio	
<b>Sub proceso</b>	Esta forma de símbolo nos Indica que hay un conjunto de actividades dentro del proceso.	
<b>Decisión exclusiva</b>	Esta notación representa una decisión, donde es posible tomar uno u otro trayecto, pero no dos caminos al mismo tiempo.	
<b>Compuerta inclusiva</b>	Indica que en un punto se activan uno o más caminos. Se usa para sincronizar caminos	

Continuación

	previamente por una compuerta inclusiva usada como punto de divergencia.	
<b>Compuerta Paralela</b>	Este tipo de notación es utilizado cuando hay varias actividades que deben realizarse en forma paralela.	
<b>Evento de Mensaje</b>	Se utiliza para enviar mensaje o recibir mensaje. El proceso no continúa hasta que el mensaje sea recibido.	 Envía  Recibe
<b>Evento de temporización</b>	Se utiliza dentro del flujo de secuencia indicando una espera entre las labores o actividades.	
<b>Evento de enlace</b>	Esta tipo de notación permite unir dos secciones del proceso si se encuentran separadas.	 Envía al evento  ingresa el evento
<b>Artefactos</b>	Indica que un trabajo necesita de las entradas y las salidas adicionales, del mismo modo representan los documentos, y otras anotaciones que se requieren durante el proceso. Se integran a cada actividad mediante una línea punteada.	 Documento  Base de datos
<b>Secuencia de Flujo</b>	Este tipo de notación se usa para conectar una actividad con otra.	
<b>Pool</b>	Esta notación indica que es un contenedor de un proceso o varios procesos. El nombre del contenedor debe ser el nombre del proceso.	
<b>Carril</b>	Son las subdivisiones del contenedor que representan los participantes al interior de un proceso, el nombre de esta notación debe ser diferente a los actores que realizar el proceso.	

### **2.2.14 La Gestión Administrativa**

Según Ramírez (2010), en su libro Fundamentos de la administración, define a la administración como “el objeto principal, como ha de ser” y además asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”.

(Torres, 2014), Las ideas doctrinarias administrativa tiene por propósito facilitar la administración de las organizaciones, sean de cualquier otro tipo. De la misma manera, las reglas y sus procedimientos deben responder a las necesidades de la organización. De ahí añade que administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

(Bachenheimer, 2016), Indica que la gestión administrativa es como un proceso para la toma de decisiones y que debe ejecutarla los órganos de dirección, de una organización sustentada en los principios y métodos de administración.

#### **a. Definición de gestión**

La definición dada por el diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2018), el vocablo gestión es la “acción y efecto de gestionar”. Por otro lado, se resalta la siguiente pregunta, ¿qué es gestionar? Considerando esta premisa se le define como “hacer o realizar actividades conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.”

#### **b. Importancia de la gestión administrativa**

George Terry, indica que “la administración es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar (...) recursos”. Esta definición indica su importancia, debido a que por medio de esta se puede lograr el cumplimiento y logro de los propósitos estratégicos haciendo una acción conjunta de cada uno de los trabajadores de organización (Blandez, 2014).

#### **c. Objetivos de la gestión administrativa**

Son metas de la gestión administrativa:

- Efectuar una racionalización idónea de nuestro potencial humano, recursos económicos, en base a una apropiada organización y desarrollo de los sistemas administrativos.
- Desarrollar un clima Organizacional que contribuya al desarrollo de una gestión administrativa eficiente.
- Conseguir la importancia de la gestión administrativa de una Empresa. (Lazzo, 2011)

**d. Recursos usados por la gestión administrativa.**

- Recursos materiales:** son los activos de la organización que los puedes tocar. Por lo tanto, estos son los bienes para ofrecer servicio y pueden ser instalaciones, edificios, las maquinarias y las materias primas para la fabricación de los productos entre otros.
- Recursos técnicos:** son aquellos que sirven de recursos auxiliares para la coordinación de otros recursos como los sistemas de gestión administrativa, matrículas, programación académica, las fórmulas, patentes, marcas, entre otros.

**e. Recursos Humanos.**

El personal o recurso humano es indispensable en toda organización o institución; ya que son ellos quienes tienen el manejo y posibilitan el funcionamiento de los demás recursos. Poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo.
- creatividad y habilidades.
- Sentimientos
- Experiencias, conocimientos, entre otros.

**f. Funciones principales de la gestión administrativa**

- Planeación:** El proceso de planeación alimenta los planes de cada organización. Por otro lado aquí se formulan sus objetivos, metas, estrategias y acciones seleccionadas de la gestión que usaran para corroborar el cumplimiento de lo planeado.



Por consiguiente se debe cumplir con acciones, como pronosticar, establecer políticas, establecer planes, determinar objetivos

- b) **Organización:** Es el proceso de establecer la estructura necesaria para la sistematización de los recursos es decir la estructura organizativa de la organización para lograr los objetivos institucionales.
- c) **Dirección:** esta funcione lleva a un grado de responsabilidad de liderazgo y motivación, la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes de las personas para la realización de sus labores.
- d) **Control:** Según (Ariza, 2018), define “el proceso de regular los trabajos que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Por un lado, todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó puesto que éstos no pueden saber si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo que asegure que las actividades se terminen de manera satisfactoria y que conduzcan a la consecución de las metas de la organización.

### **2.2.15 El proceso administrativo**

Un proceso administrativo es aquel que conjuga un flujo continuo e interrelacionado de actividades de planeación, organización, dirección y control, con la finalidad de obtener resultados eficaces y eficientes en el aprovechamiento de los recursos técnicos, humanos, material y otros con los que cuente la organización. Por lo tanto, el proceso Administrativo está formado por una primera fase, Planeamiento y Organización (que hacer y cómo se debe hacer) y una segunda fase formada por la dirección y control (como se hace y como se realizó) que se rigen por reglas y políticas de la empresa. (Luna, 2015)

### **2.3 Marco Legal**

La Política Nacional de la modernización de la gestión pública se define como el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece

la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. Fue establecida mediante decreto supremo N° 004-213y publicado el 9 de enero del 2013.Esta política es de aplicación en todos los organismos del Estado.

El contenido de la norma se inicia con un diagnóstico de la situación general de la gestión pública en el Perú y sus principales deficiencias. Plantea los fundamentos de la política de modernización con una **visión, alcance, objetivos y principios**.

En el primer punto hace una descripción de la situación general del estado enfocándose en la recaudación, su gasto y su bajo desempeño en temas claves como educación, salud e institucionalidad. En el segundo punto se explica la visión de un estado al servicio del ciudadano. El tercer punto hace una referencia a una gestión pública orientada al servicio del ciudadano. Se preocupan por entender las necesidades de los ciudadanos en los procesos de producción o actividades de los soportes administrativos. Sobre el cuarto punto hace referencia a los lineamientos para la modernización de la gestión pública y se los ha organizado en tres grupos: para las entidades públicas en general, para los ministerios y entes rectores de sistemas funcionales, y para los entes rectores de sistemas administrativos

## **2.4. Marco Conceptual**

### **Actividad**

Conjunto de tareas que se realizan para cumplir los procesos o procedimientos de un programa. (Bravo 2009).

### **Procesos**

Consecución de actividades que están articulados e interrelacionados que permiten transformar los componentes de entrada en componentes de salida con un valor añadido para el usuario. (Bravo 2009).

### **Procedimiento**

Es una palabra que hace referencia a la acción, al proceder o actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo (Bravo 2009).

**Tarea**

Una tarea es una labor u ocupación. El término puede hacer referencia a aquello que una persona debe realizar (Bravo 2009).

**Eficiencia**

Costo de servicios proporcionados por usuarios atendidos, productividad por empleado y el tiempo de duración de los servicios y programas. (Godínez, 2015)

**Eficacia**

Cumplimiento de las metas; universo de trabajo y cobertura, accesibilidad, demanda, cambios en la calidad de vida. (Godínez, 2015)

## **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **3.1 Lugar de Investigación**

El estudio se realizó en Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria la Molina, que tiene como unidades administrativas a la unidad de registros, la Unidad de programación y servicios académicos que están ubicados en el distrito de la Molina, en la provincia de Lima del departamento del PERU.

### **3.2 Materiales**

Para la realización del siguiente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes materiales.

#### **Documentos impresos**

- Libros
- Revistas
- Tesis,
- Formatos de encuestas
- Fichas de procesos
- Fichas de procedimientos

#### **Documentos Digitales**

- Libros
- Revistas
- Tesis
- Documentos Institucionales
- Informes

## **Equipos Informáticos**

- Computadora Personal
- Laptop
- Impresora
- USB

## **Suministros**

- 02 Millares de papel bon de 80gm
- Tóner
- CD
- Lapiceros y lápices

## **Software**

- Microsoft Office
- Bizagi modeler
- Mendeley desktop

## **Servicios**

- Transporte
- Internet
- Teléfono

### **3.1 Tipo de Investigación**

La presente Investigación es de tipo descriptivo debido a que se realiza la observación directa sobre el fenómeno estudiado, el levantamiento de información de los principales aspectos y procesos existentes que se desarrollan dentro de la oficina de estudios del cual se realiza el trabajo de investigación. Además se realizó una descripción de la realidad del problema y se plantea una propuesta para mejorar dicha situación que son determinantes en la calidad de servicio al usuario.

## **3.2 Formulación de hipótesis**

### **3.2.1 Hipótesis General**

La implementación de un modelo de Gestión por Procesos permitirá mejorar la eficiencia administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.

### **3.2.2 Hipótesis secundarias**

- a) La gestión administrativa en la oficina de Estudios y Registros Académicos, presenta eficiencias.
- b) Identificar los procesos permitirá documentar las secuencias que intervienen en la oficina de Estudios y Registros Académicos.
- c) El Mapa de procesos permitirá graficar los procesos estratégicos y misionales.
- d) El rediseño de los procesos mejorará la eficiencia administrativa de la Oficina de Estudios y Registros académicos.
- e) La actualización del manual de organización y funciones permitirá la implementación de los procesos rediseñados en la oficina de Estudios y Registros Académicos.

## **3.2 Identificación de Variables**

### **3.2.1 Variable Independiente**

#### **X1: Gestión por procesos**

Según José Antonio Pérez (2012)

La gestión de procesos permitirá alcanzar mejores resultados y de una forma más eficiente, al hacer posible que los sistemas, las personas y los recursos disponibles, trabajen coordinados en armonía con objetivos claramente definidos. A esto es a lo que se denomina Optimización, es decir, que las partes de trabajen colectivamente para alcanzar las metas del conjunto del sistema.

### **3.2.2 Variable dependiente**

#### **Y1: Eficiencia administrativa**

Según Luis Miguel Manene (2016)

La eficiencia administrativa es la forma en que se utilizan los recursos del estado para

conseguir los objetivos planeados, y esto se realiza a través funciones específicas como, planeación, organización.

### **3.2.3 Diseño de la Investigación**

El trabajo de investigación realizado es un diseño tipo no experimental - transeccional o transversal, por lo que solo analiza los fenómenos realizados en el momento dado.

### **3.3 Definiciones operacionales.**

#### **3.3.1 variable Independiente:**

Definición operacional de las variables se presenta en la tabla siguiente:

**Tabla 2: Operacionalización de la variable independiente**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión por proceso	La gestión de procesos permite alcanzar mejores resultados y de una forma más eficiente, al hacer posible que los sistemas, las personas y, en general, los recursos disponibles, trabajen coordinados en armonía, con objetivos claramente definidos. A esto se le denomina Optimización, es decir, que las partes trabajen de forma colectiva para alcanzar las metas del conjunto del sistema. (Aldana, 2012)	Mapa de procesos	Grado de cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, clasificación de los procesos, Indican los procesos con claridad, caracterización de los procesos
		Manual de procesos	Grado de definición de procesos, Grado de definición de directivas y procedimientos, Porcentaje de proceso mejorados , Documentos Actualizados
		Manual de Organización y Funciones	Grado de cumplimiento de las funciones de las áreas y del personal administrativo



### 3.3.2 variable dependiente:

Definición operacional de las variables se presenta en la tabla.

**Tabla 3: Operacionalización de la variable dependiente**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>DEFINICION OPERACIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>
Eficiencia Administrativa	La eficiencia administrativa es la forma en que se utilizan los recursos del estado para conseguir los objetivos planeados, y esto se realiza a través funciones específicas como, planeación, organización. (Manene, 2016)	Funciones	Mediante un cuestionario se podrá tener información sobre la eficiencia de la gestión administrativa	Grado de cumplimiento de las funciones
		Estructura Organizacional		Grado de Organización
		Procesos y Procedimientos		Nivel de Evaluación de los procesos y procedimientos, eficiencia de los procesos
		Recursos Humanos		Nivel de desempeño laboral
		Recursos Físicos		Disposición del espacio de Trabajo, mobiliario y equipos
		Ambiente Físico		Calidad de ambiente físico

### **3.4 Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación que se realizó, reúne todas las características de un estudio no experimental y transeccional o transversal de tipo descriptivo.

Es descriptivo, puesto que ayuda a describir detalladamente la realidad de las causas del problema y expresa la interpretación de las relaciones entre las variables para su posterior aplicación en el campo de la modernización de la gestión en la oficina de Estudios y Registros Académicos de la Universidad Nacional Agraria La Molina.

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, et al., 2014,).

### **3.5 Población y Muestra**

Se consideró toda la población para efectos de la investigación que serán 30 servidores públicos que trabajan directamente en la oficina de Estudios de la UNALM. Además la presente investigación se realizará en forma censal, tomando todos los elementos de la población, por lo que no es necesario calcular un tamaño muestra.

### **3.6 Técnicas e instrumento de colecta de Información**

Los Instrumentos que se emplearon para el recojo de datos para la presente investigación fueron las siguientes técnicas:

#### **3.6.1. Análisis documental.**

Se revisó los documentos institucionales que da origen a la organización como facultades, Oficinas Administrativas y de Investigación; Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento General de la UNALM, Estatúo de la UNALM, Plan Estratégico Institucional, otros.

Además se revisó la bibliografía de los libros, archivos, documentos técnicos con respecto al tema de investigación. Así mismo se estudió detalla mente los documentos cedidos por la oficina de Estudios.

Se realizó un análisis de la información identificando los principales procesos, procedimiento, fortalezas y debilidades de cada proceso críticos de éxito.

### **3.6.2. Encuestas.**

Se aplicó una encuesta para el levantamiento de información que permitió medir el nivel de la eficiencia de la gestión administrativa.

La encuesta está clasificada en 6 factores de operación de la organización, con preguntas que tiene valor de satisfacción (ver Anexo 2).

### **3.6.3 Entrevistas**

Se realizó una entrevista dirigida al Jefe de Oficina, a los Jefes de Unidades, a fin de obtener opiniones de los servicios que brinda cada Unidad administrativa. (Ver Anexo 4).

Se realizó una entrevista a cada especialista y profesionales responsables de cada unidad para recabar información correspondiente de cada proceso.

### **3.6.4 Observación directa**

La observación directa permitió estar en contacto directamente con los fenómenos o hechos y registrar para un análisis posterior.

Además, esta técnica se aplicó para analizar los procesos y procedimientos que realiza la Oficina de Estudios y Registros Académicos (Ver Anexo 3).

## **3.7 Proceso para el recojo de información**

El recojo de información se realizó en forma constante para cada variable. En primer lugar, se realizó un análisis documental de los procesos que son parte de las herramientas de la gestión actual. En segundo lugar para la recolección de datos se aplicó una encuesta a los servidores no docentes y funcionarios quienes tienen una acción directa con los en la investigación, el cual se especifican a continuación:

- a. Recopilación de documentos para el análisis
- b. Aplicación de cuestionarios
- c. Realización de entrevistas
- d. Reuniones con los responsables de los procesos
- e. Ficha de información de actividades para el diseño de procedimientos

### 3.7.1 Codificación y Tabulación de los Datos

Para la tabulación de la información se usó como herramienta un programa de informática denominado o conocido como EXCEL. Asimismo se compiló los datos de cada una de las dimensiones evaluadas, con su respectivo ítem y luego se calculó el promedio en forma individual con cada ítem de forma grupal con cada una de las dimensiones de forma general. Se representa el comportamiento por medio de gráficas de barras.

Las observaciones y las entrevistas realizadas en la organización. Además, se recopilaron mediante fichas los procesos que describen de las tareas que se realizan en la organización.

### 3.7.2 Aplicación del cuestionario

En la presente investigación se utilizó el cuestionario del anexo N° 2: Diagnóstico operativo de la Oficina de Estudios y Registros Académicos, aplicado al personal no docente, y funcionarios. Este mencionado formulario está compuesta por preguntas en la escala de respuesta tipo Likert. Así mismo el cuestionario está desarrollado para responder de forma fácil y rápida, para la obtención información y conocer el grado de satisfacción de cada pregunta en la escala siguiente.

valores	niveles
1	a. Satisfactorio
0,75	b. Satisfactorio parcial
0,5	c. Satisfactorio regular
0,25	d. Insatisfactorio parcial
0	e. Insatisfactorio parcial

- Para el cálculo de la eficiencia administrativa se utilizó la siguiente formula

$$\text{Eficiencia} = \frac{a(1) + b(0,75) + c(0,50) + d(0,25) + e(0)}{n}$$

- Para el calcula de la deficiencia se utilizó la siguiente formula

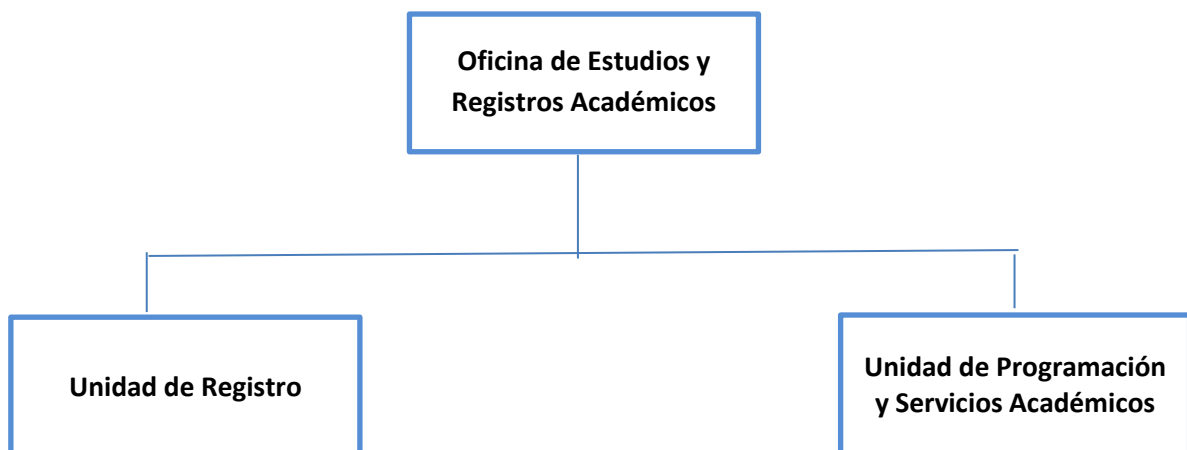
$$\text{Deficiencia} = 1 - \text{Eficiencia}$$

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Identificación actual de procesos

#### 4.1.1 Organizacional actual

La Oficina de Estudios y Registros Académicos en la actualidad tiene su estructura organizativa en forma vertical. Además, tiene dos unidades y áreas de apoyo, lo cual podemos ver en la figura 4.



**Figura 4: Estructura orgánica de la Oficina de Estudios**

FUENTE: UNALM

#### 4.1.2 Procesos claves

El presente trabajo de investigación ha identificado los procesos claves que afectarían la eficiencia de la gestión de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.

##### a) Matrícula

El proceso de matrícula se inicia con dos exámenes de admisión para cada periodo, donde hay normalmente entre 450 y 500 nuevos estudiantes por cada semestre académico, la

Oficina de Admisión de la Universidad Nacional Agraria la Molina registra la información de los ingresantes a la base de datos del sistema de la oficina de Estudios y Registros Académicos con la finalidad de generar los horarios y el código de matrícula, correo electrónico, carné universitario y un usuario para la intranet de cada ingresante.

La programación horaria de los alumnos que ingresan es generada en hoja de cálculo Excel y luego es importada al sistema, donde se registran los horarios. En el caso de los estudiantes antiguos, ellos lo escogen el día que se les asigna según su turno de atención. Asimismo, los planes de estudio de las 12 carreras están alojadas en el mismo sistema, a fin de que los estudiantes puedan disponer de ellos de manera que el pago por concepto de matrícula se debe realizar con anticipación.

b) Evaluación de los estudiantes

El registro de notas está a cargo del profesor del curso, quien debe elaborar un acta de notas en físico al final del período y después debe ingresarlo en el sistema (este documento permite una lectura óptica). La cantidad de evaluaciones quedan a decisión del profesor. No es posible visualizarlo en el sistema, sin embargo también se debe indicar que las asistencias de los alumnos no se ingresan al sistema, sino queda a la potestad del docente tomarlas en cuenta.

c) Retiro de curso

El proceso de retiro de curso tiene un plazo de 1 mes a partir de la matrícula. El alumno puede hacerlo vía intranet de la universidad.

d) Aporte de estudiantes

El proceso de pagos de aportes de los estudiantes solo puede hacerse desde el sistema, para iniciar el proceso es necesario hacer el pago previamente en el banco. Asimismo, para continuar con el proceso, el área de informática descarga el archivo con los pagos y luego lo sube en el sistema y el alumno al día siguiente lo visualiza en el sistema, donde también se puede hacer seguimiento de sus pagos realizados y deudas.

e) Administración y control de aulas

La gestión de las aulas se hace manualmente, así como el mantenimiento de los equipos multimedia.

#### f) Programación de cursos

Para iniciar el proceso de programación de los cursos se debe solicitar a los departamentos académicos la lista de cursos correspondientes. Los departamentos entregan en una solicitud dirigida a la Unidad de Programación y Servicios Académicos de los cursos que van a dictar y se carga al sistema uno a uno. Este proceso toma entre 2 y 3 semanas. Además se mantiene el horario anterior y se verifican los cambios. Al estar listo el proceso se procede a la publicación y todo cambio será realizado en la Unidad de Programación. El registro académico incluye promedios, créditos, situación académica y cursos aprobados.

#### g) Proceso de titulación

La facultad es la encargada de solicitar informes académicos de los estudiantes a la Oficina de Estudios y Registros Académicos, esta información que se obtiene del sistema. La facultad verifica si el alumno egresado ha cumplido con su plan académico y si cumple, la facultad gestiona su titulación. Para esto se debe emitir una resolución de otorgamiento de grado. El documento debe ser registrado en forma manual. La secretaria general es la que se encarga de las resoluciones.

#### h) Tramite certificado

El alumno puede visualizar sus notas en el sistema y también tramitar un certificado de estudio previa consulta ante la oficina correspondiente. Seguidamente debe dirigirse al área de Economía para hacer el pago correspondiente y esperar cinco días hábiles para solicitarlo en registros académicos.

### **4.1.3 Diagrama de causa efecto de los principales problemas**

#### **a) Unidad de Registro**

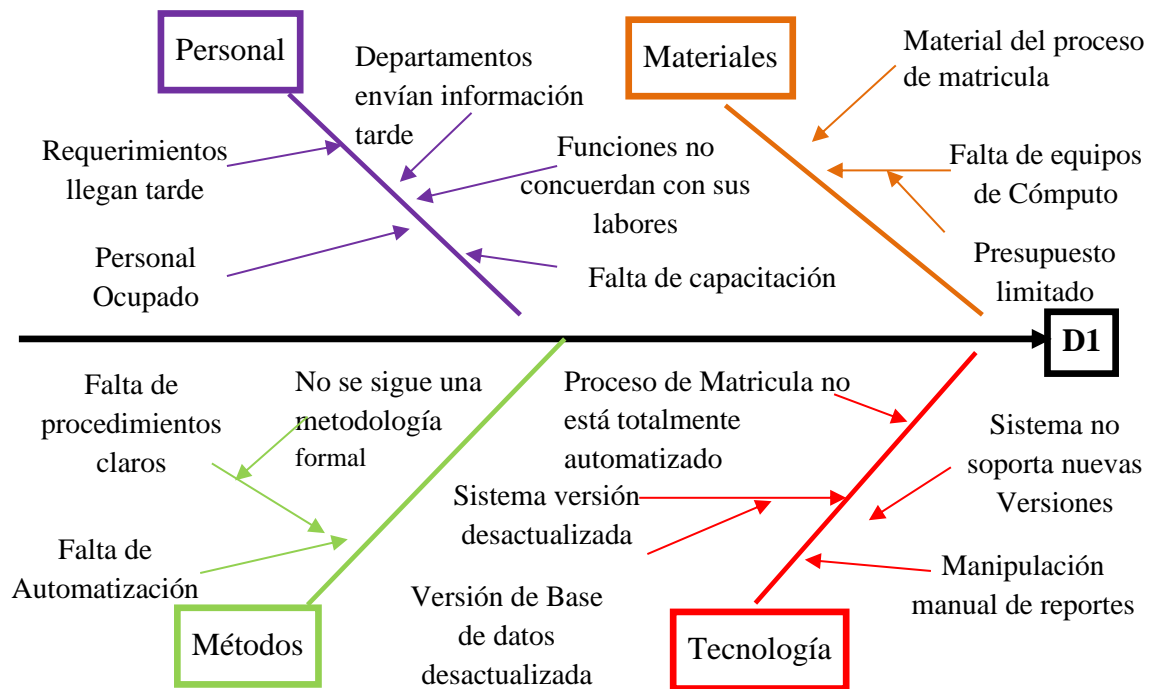
- D1: Retrasos en Preparar Matrícula

En el aspecto, sobre las demoras en preparar la matrícula se puede observar en la figura N° 5, indicar en primer lugar lo que es el personal donde se evidencia que existe una falta de capacitación o las funciones no concuerdas con las labores que debe realizar, y además los departamentos académicos que envían sus requerimientos la Oficina de Estudios demasiado tarde. En segundo tenemos lo concerniente a los materiales, se observa que se tiene un presupuesto limitado. En tercer lugar, tenemos lo que es denominado métodos, el cual evidencia una falta de automatización e integración de los procesos, no se sigue una



metodología formal. En cuarto lugar está lo que se denomina tecnología referida a los procesos de matrícula, el sistema informático no soporta nuevas actualizaciones de software, puesto que se tiene una versión desactualizada y se tiene que realizar algunos procesos en forma manual.

**Figura 5: Diagrama causa efecto demora en matricula**

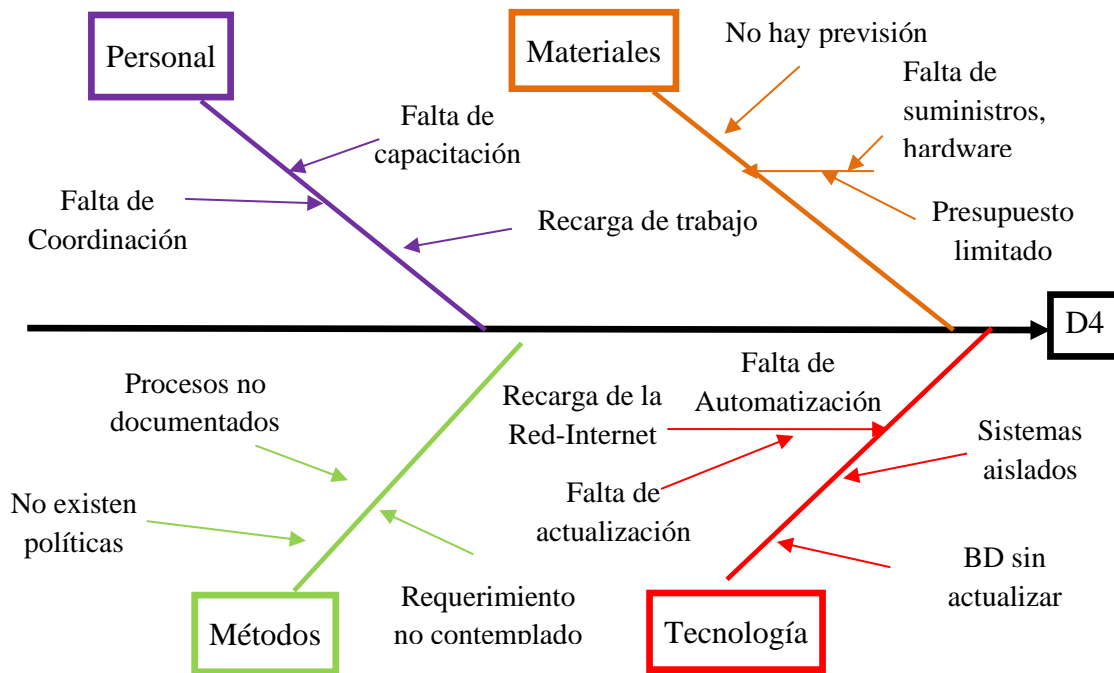


**a) Unidad de Programación y Servicios Académicos**

**D3 inconvenientes en la programación de cursos**

Los posibles inconvenientes en la programación de cursos. En primer lugar está el personal en donde se observa la recarga de trabajo y falta de capacitación y actualización para un mejor desempeño laboral. En segundo lugar tenemos los materiales en donde se evidencia problemas en los suministros del hardware, un presupuesto limitado, y una falta de previsión para un mejor desempeño. En tercer esta los métodos inadecuados puesto que se observa escasos controles en el sistema para validar datos, inexistentes políticas para el desarrollo, y por último tenemos la tecnología se observa problemas debido a los sistemas informáticos encuentran aislados como se muestra en la Figura N°7.

**Figura 6: Diagrama causa efecto de errores en la programación de cursos**

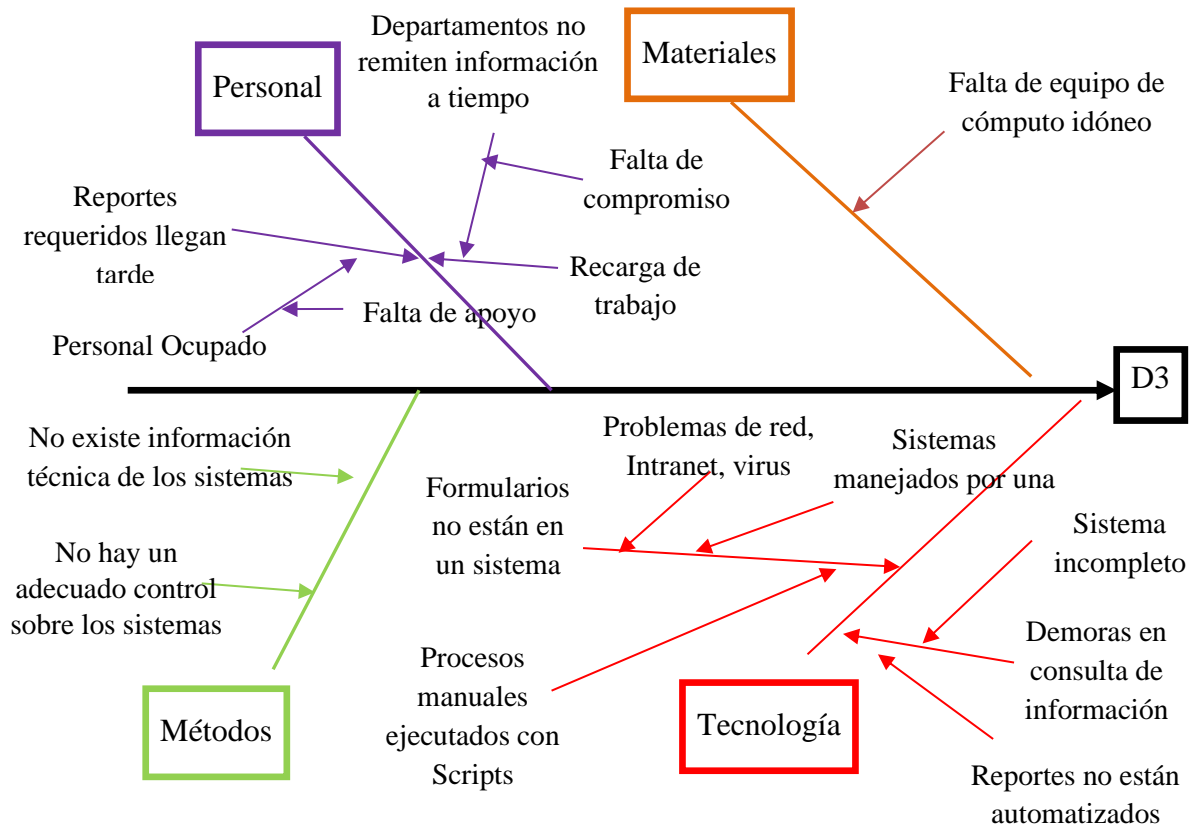


**c) Unidad de Apoyo Informática**

**D4 Insatisfacción de los Usuarios.**

En la insatisfacción de los usuarios tenemos lo referente al personal en el que se observa problemas puesto que hay trabajadores ocupados en otros requerimientos, una falta de apoyo entre sus integrantes, los reportes requeridos que llegan tarde. En segundo lugar está los materiales. En tercer lugar tenemos los métodos en el que se observa que no existe información técnica de los sistemas informáticos y una falta de control sobre los sistemas. En cuarto lugar está la tecnología en el que se observa demoras en consultas de información, reportes que no están automatizadas, sistemas incompletos y manejados por una sola persona.

**Figura 7: Diagrama causa efecto de insatisfacción de usuario**



**4.2. Inventario de procesos**

Se identificaron los macro procesos de nivel 0 y nivel 1 con lo que actualmente trabaja la oficina de estudios de la UNALM. Los procesos identificados fueron:

**Tabla 4: Inventario de procesos actuales de la unidad de registros**

<b>INVENTARIO DE PROCESOS</b>		
<b>N° código</b>	<b>Procesos de Nivel 0</b>	<b>Procesos de Nivel 1</b>
UR001	Gestión Unidad de Registros	Matricula
		Notas de estudiantes
		cursos Hábiles
		Boleta de pagos
		Tramite de carne universitario
		Tramite de certificado
		Tramite de constancia
		Tramite de bachiller
		Tramite de Titulo
		Curso dirigido
		Historial académico
		Horario de clases
		Retito de curso

**Tabla 5 : Inventario de procesos de la unidad de programación y servicios académicos**

<b>INVENTARIO DE PROCESOS</b>		
<b>N° código</b>	<b>Procesos de nivel 0</b>	<b>Procesos de Nivel 1</b>
UPSA01	Gestión Unidad de Programación y Servicios Académicos	Calendario académico
		Programación de cursos
		Programación de horarios
		Reserva de aulas
		Administración de aulas

**Tabla 6: Inventario de procesos de la unidad de apoyo informática**

<b>INVENTARIO DE PROCESOS</b>		
<b>N° código</b>	<b>Procesos de Nivel 0</b>	<b>Procesos de Nivel 1</b>
UI001	Gestión Unidad de apoyo informático	Desarrollo de soluciones propias
		Soporte y mantenimiento
		Infraestructura tecnología y redes
		Innovación tecnológica

### 4.3 Diagrama de Procesos

Como parte de la metodología de la presente investigación se procedió en describir el proceso y se procedió a elaborar las secuencias o pasos, usando la simbología BPMN y como herramienta el modelador Bizagi:

#### 4.3.1 Proceso de Matricula

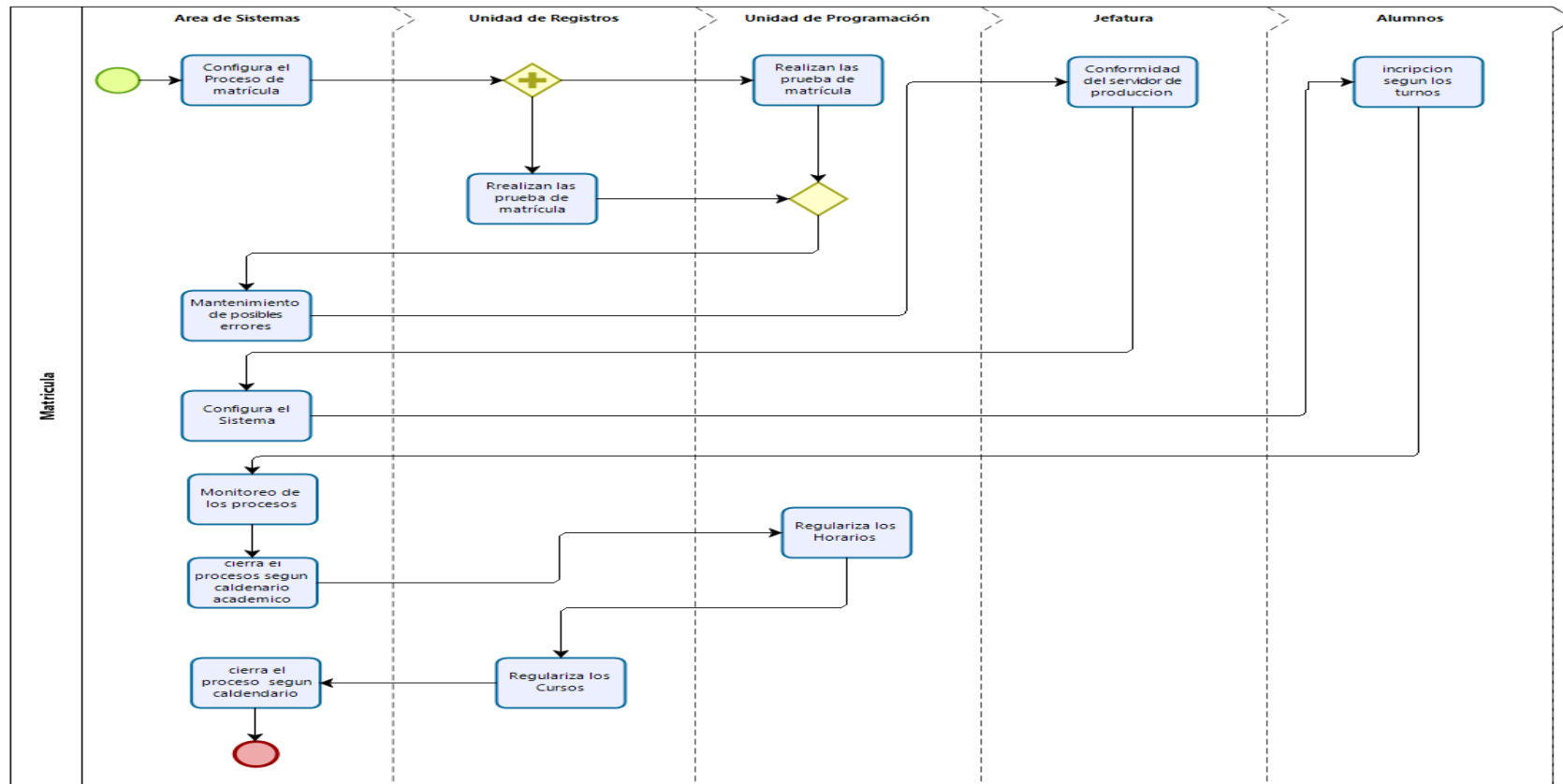


Figura 8: Proceso de Matrícula

### 4.3.2 Notas de estudiantes

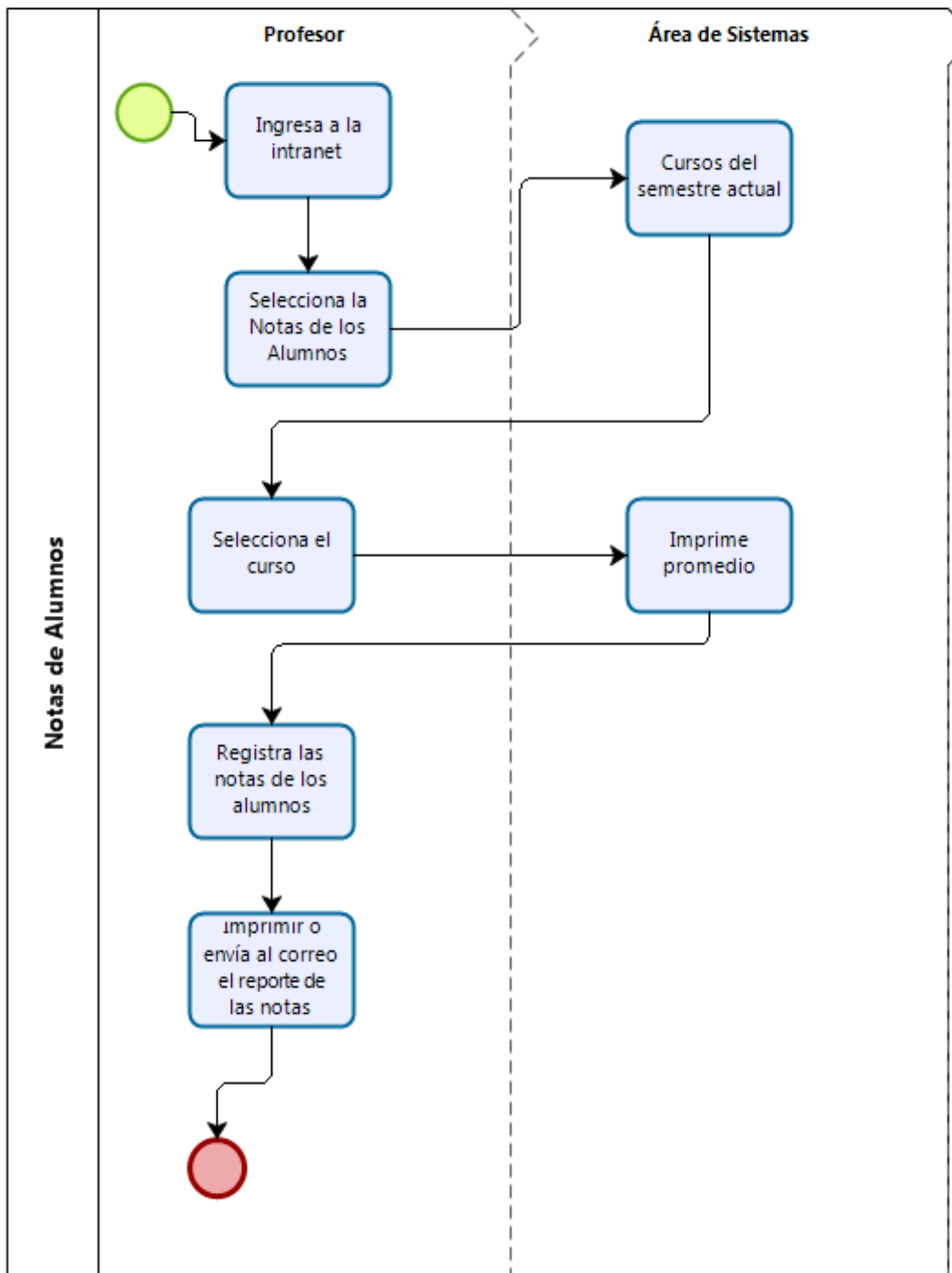


Figura 9: Notas de estudiantes

### 4.3.3 Lista de cursos hábiles

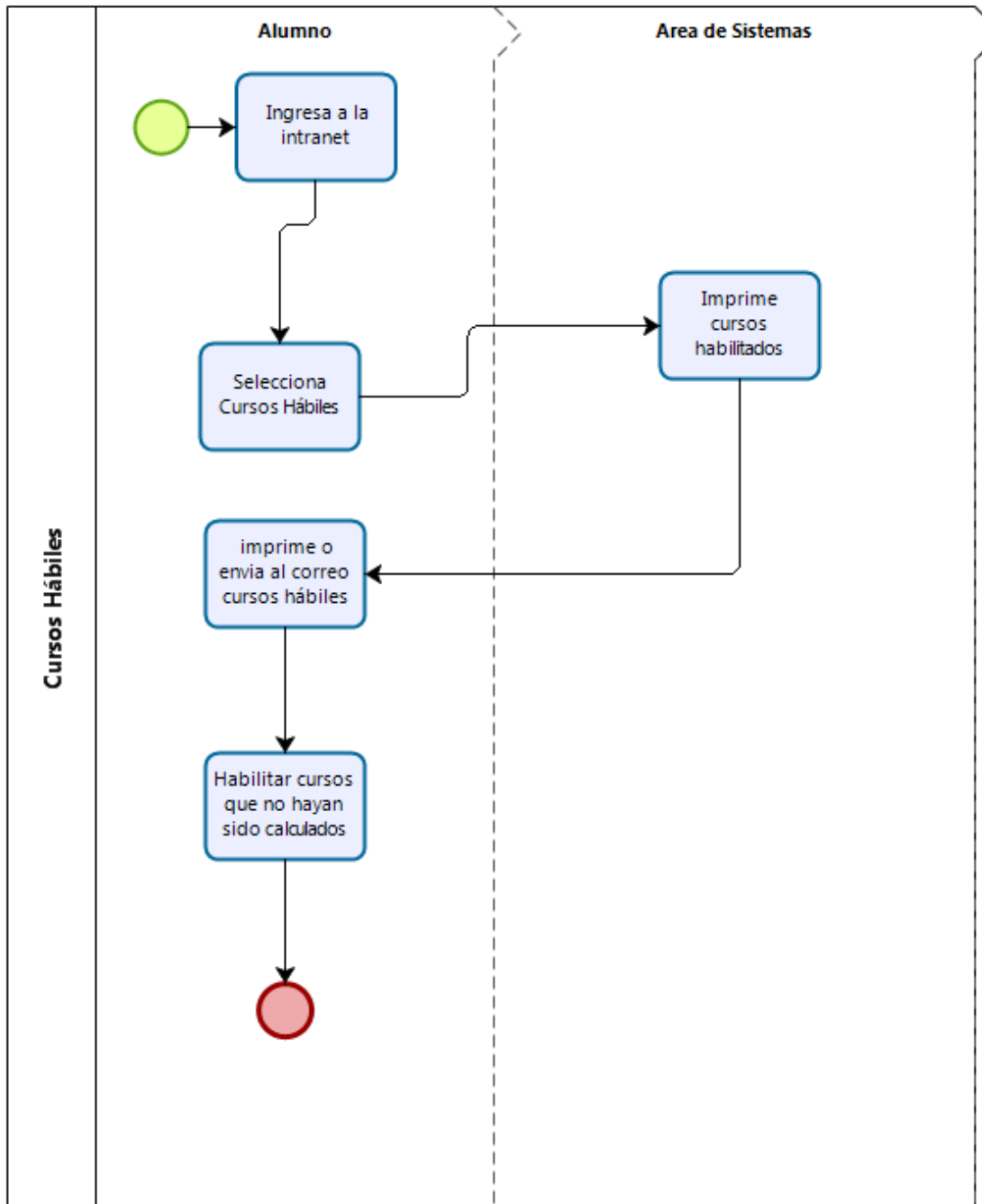


Figura 10: Cursos hábiles

### 4.3.4 Boleta de pagos

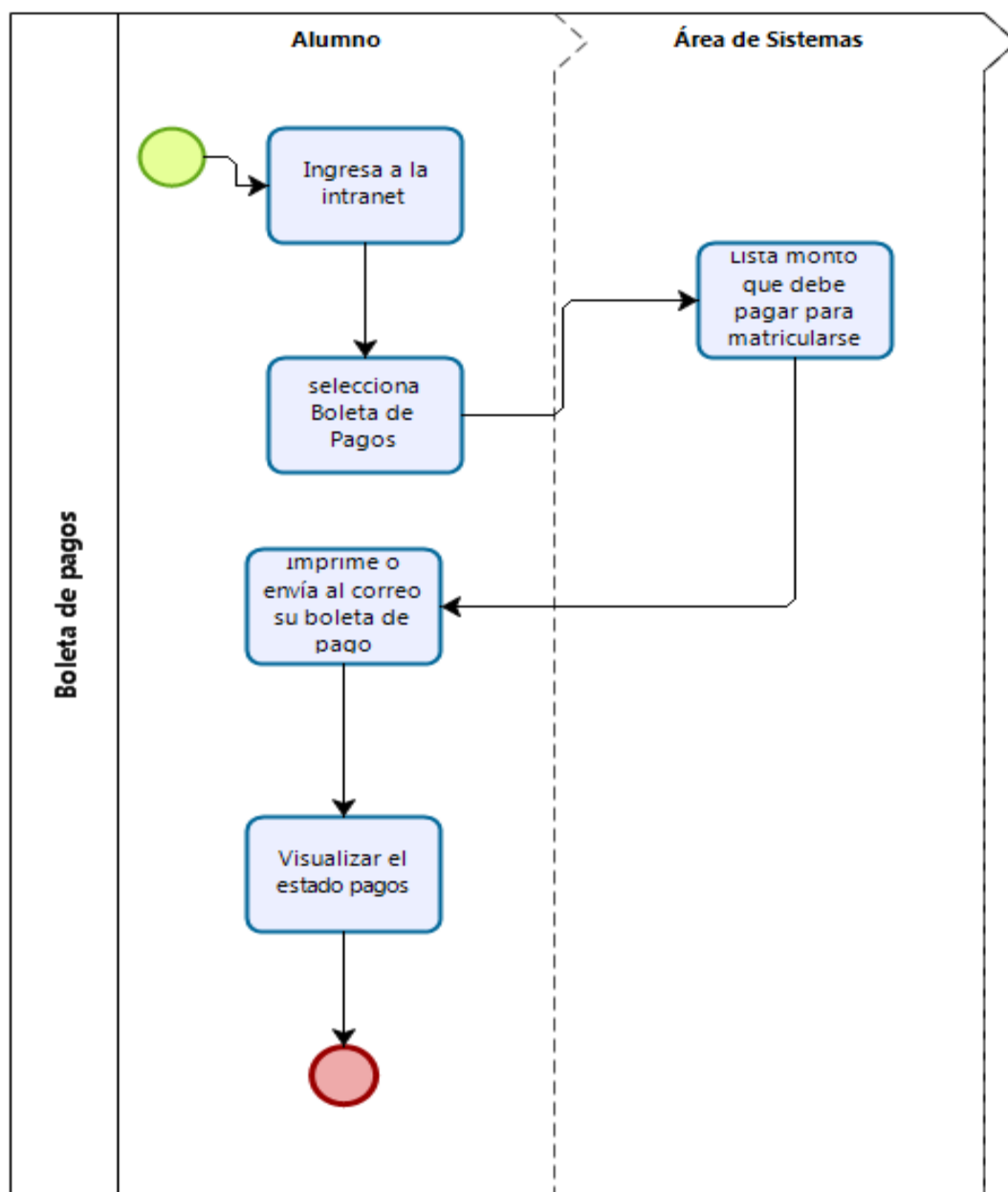


Figura 11: Boleta de Pagos



### 4.3.5 Trámite de carne Universitario

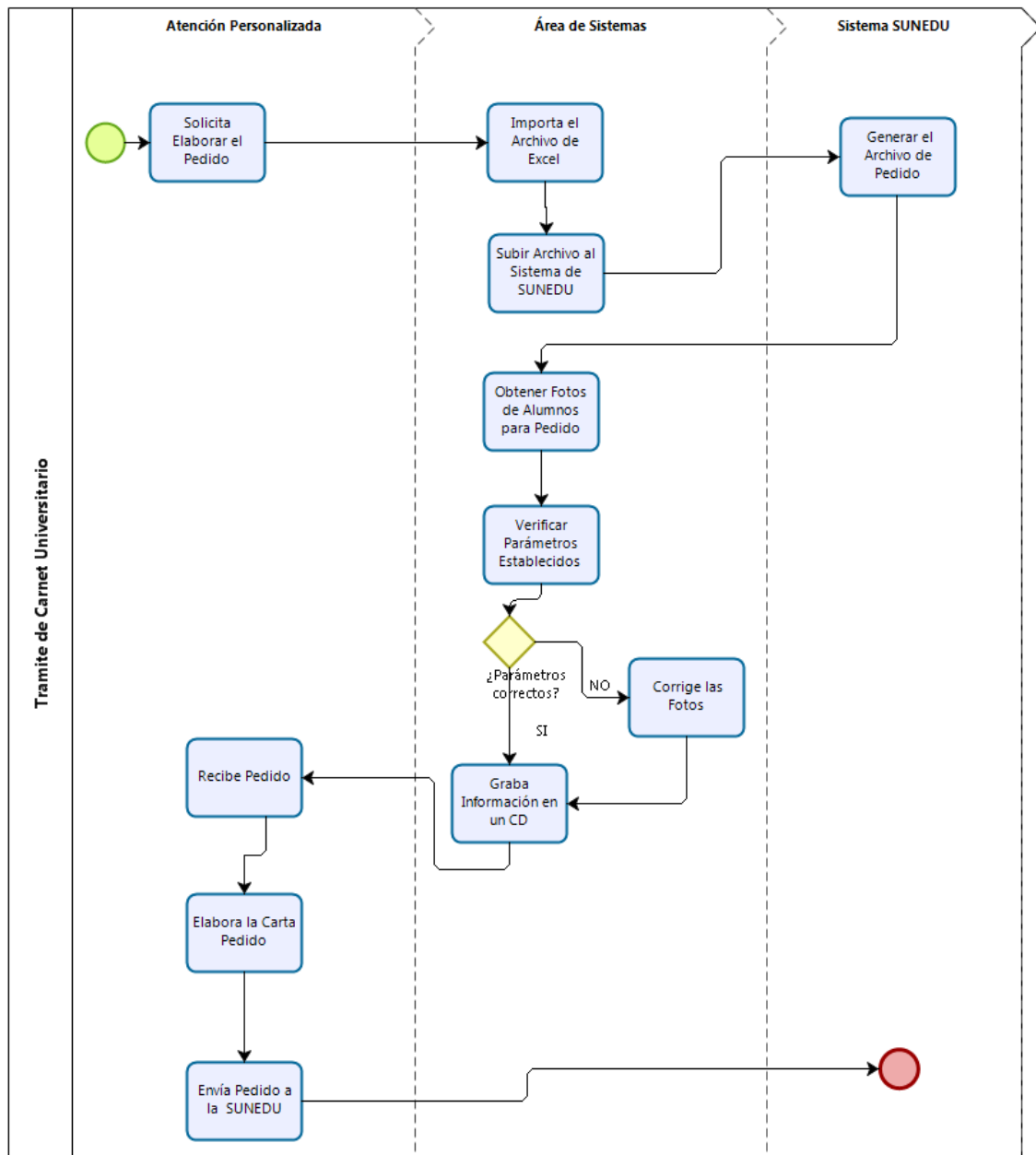


Figura 12: Carne Universitario

### 4.3.6 trámite de Certificado

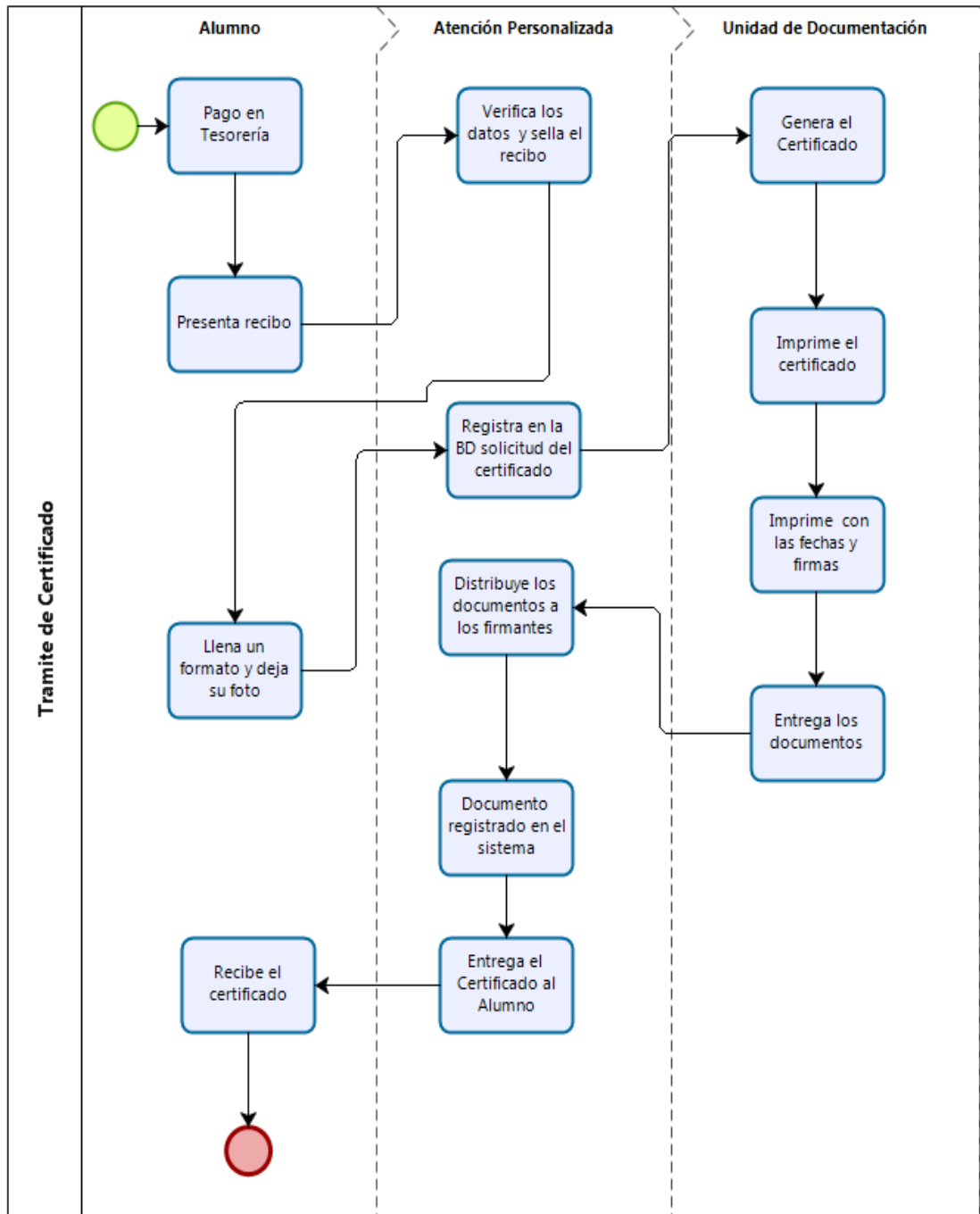


Figura 13: Certificado

### 4.3.7 Trámite de constancia

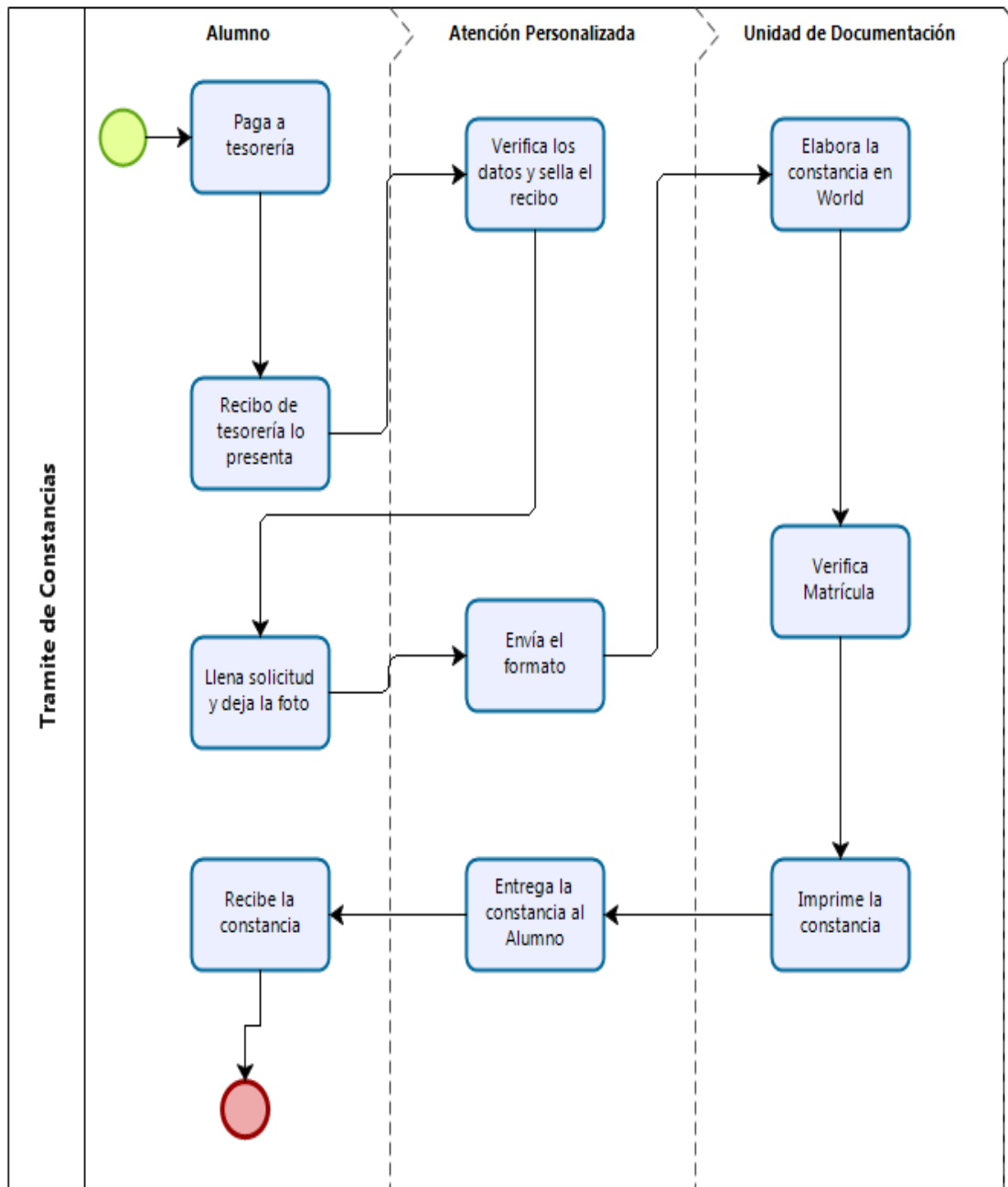


Figura 14: Constancia

### 4.3.8 Trámite de Bachiller

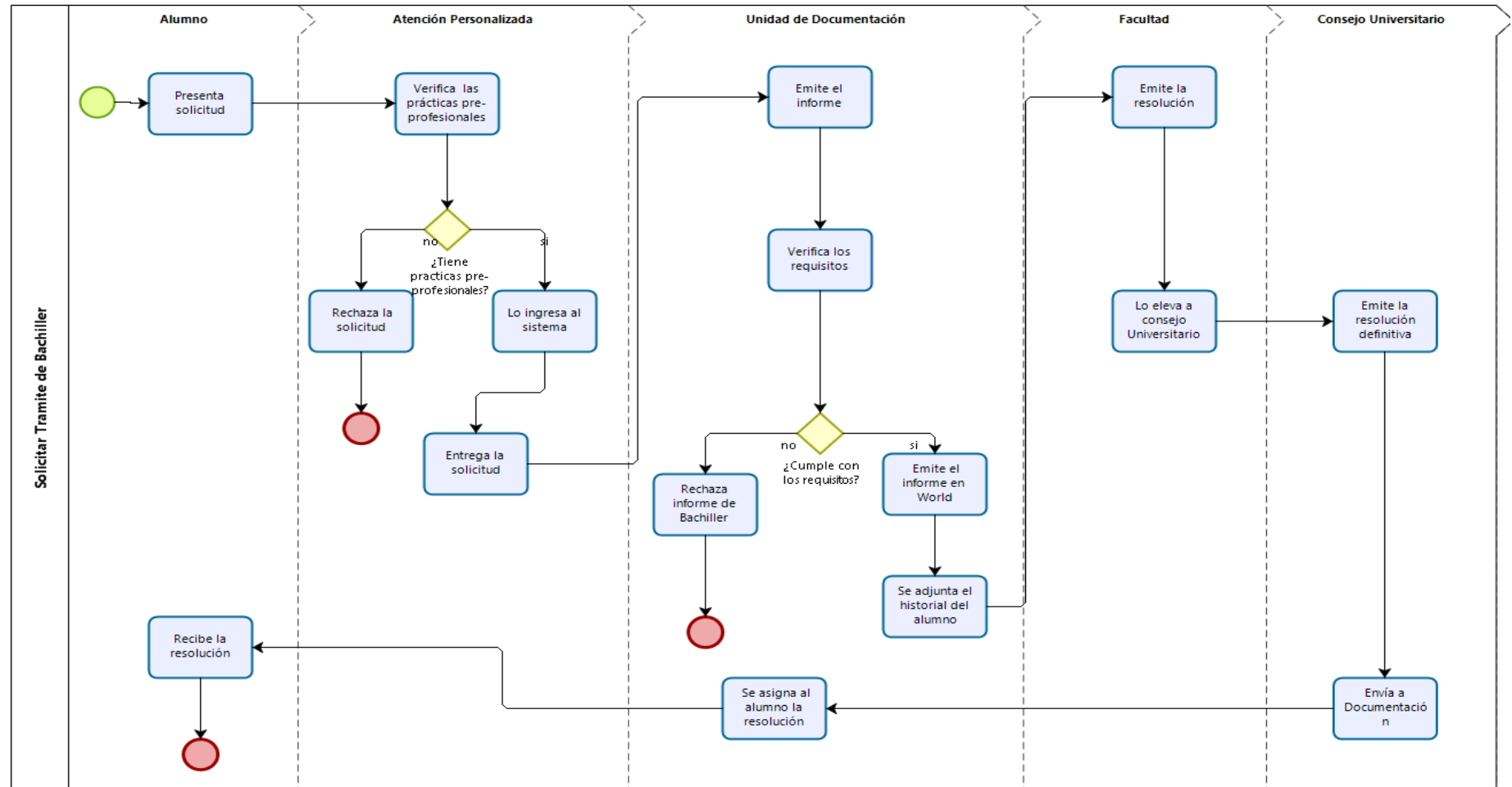


Figura 15: Bachiller

### 4.3.9 Trámite de Título

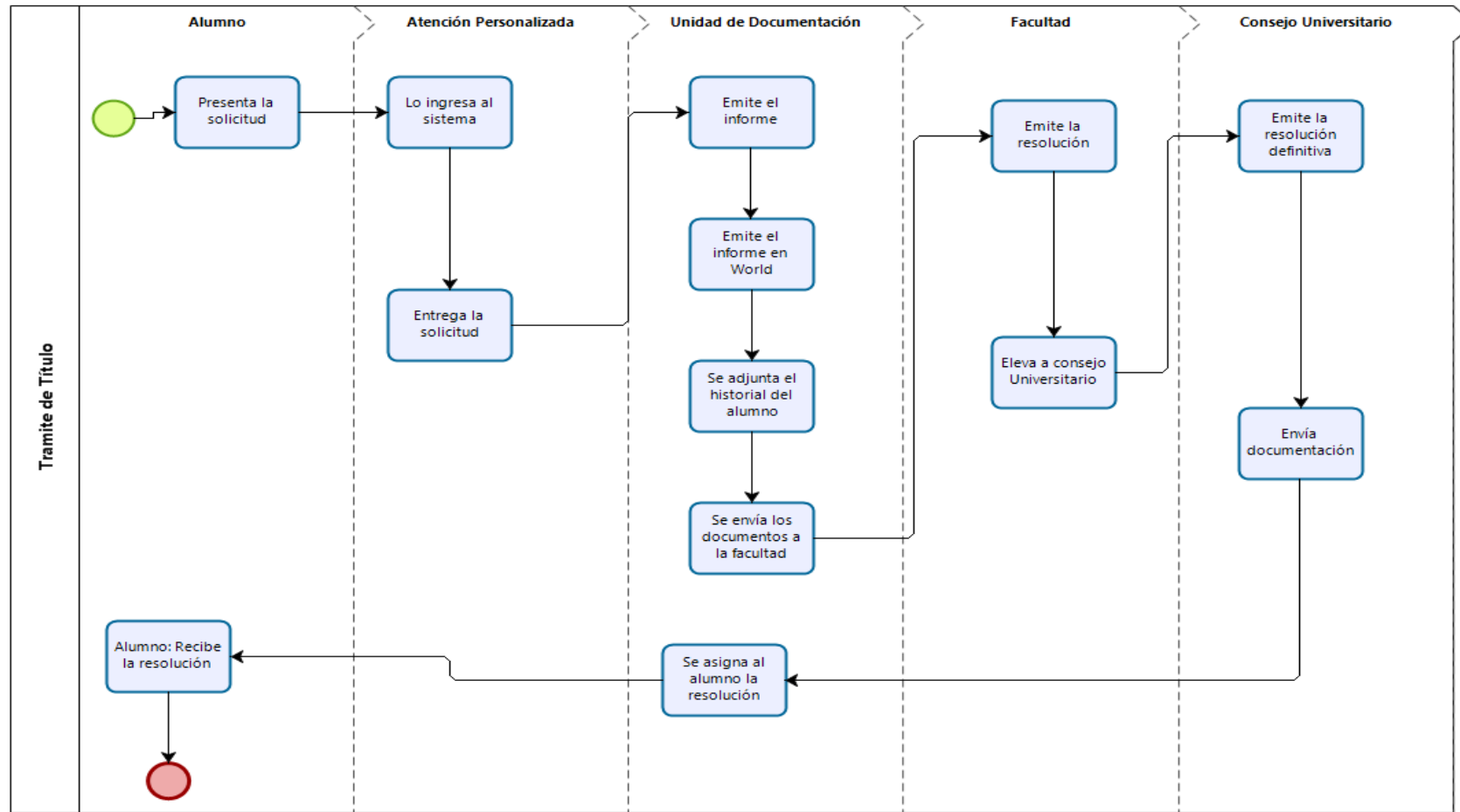


Figura 16: Título

#### 4.4.0 Curso dirigido

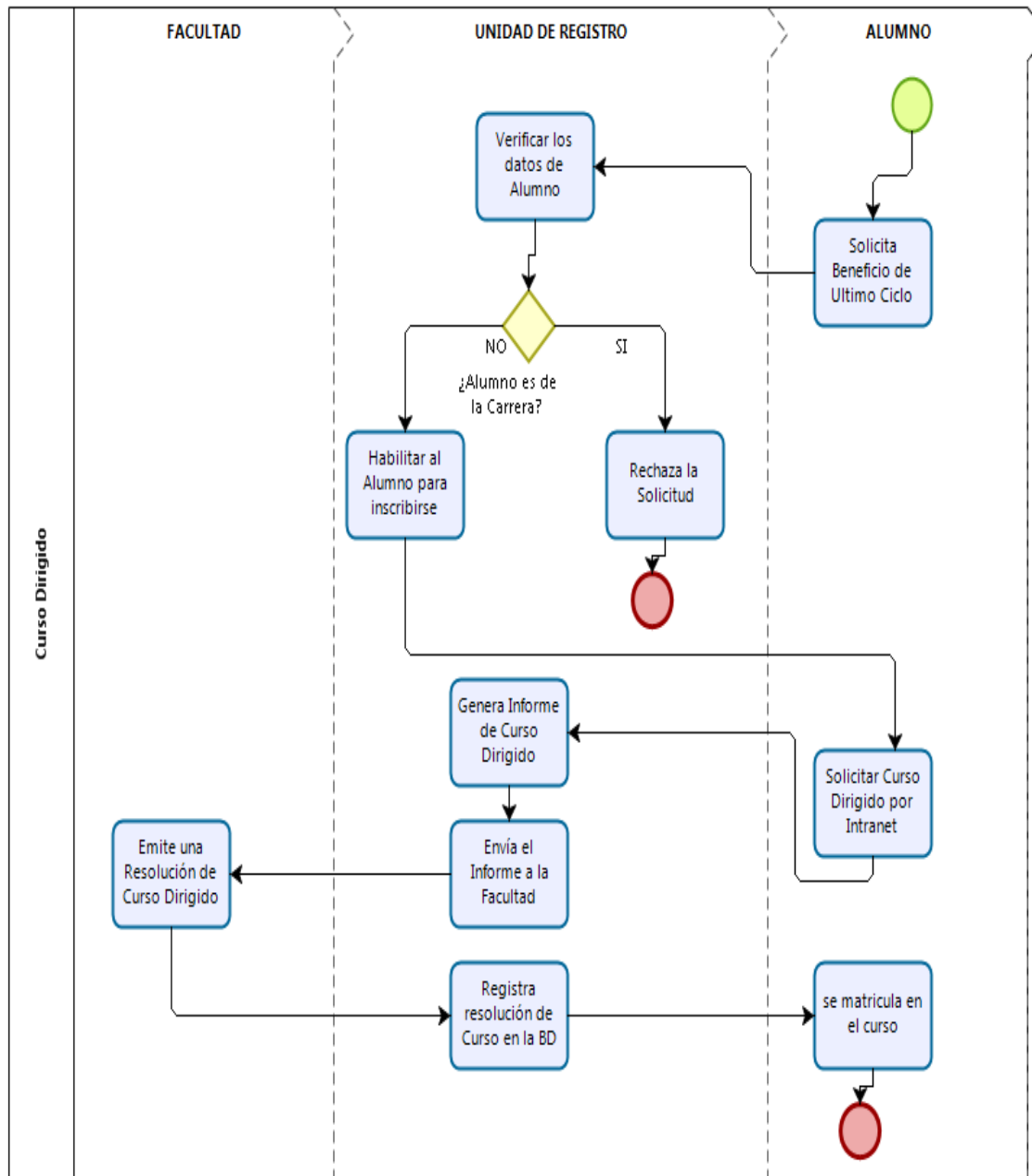


Figura 17: Curso Dirigido

#### 4.4.1 Historial académico

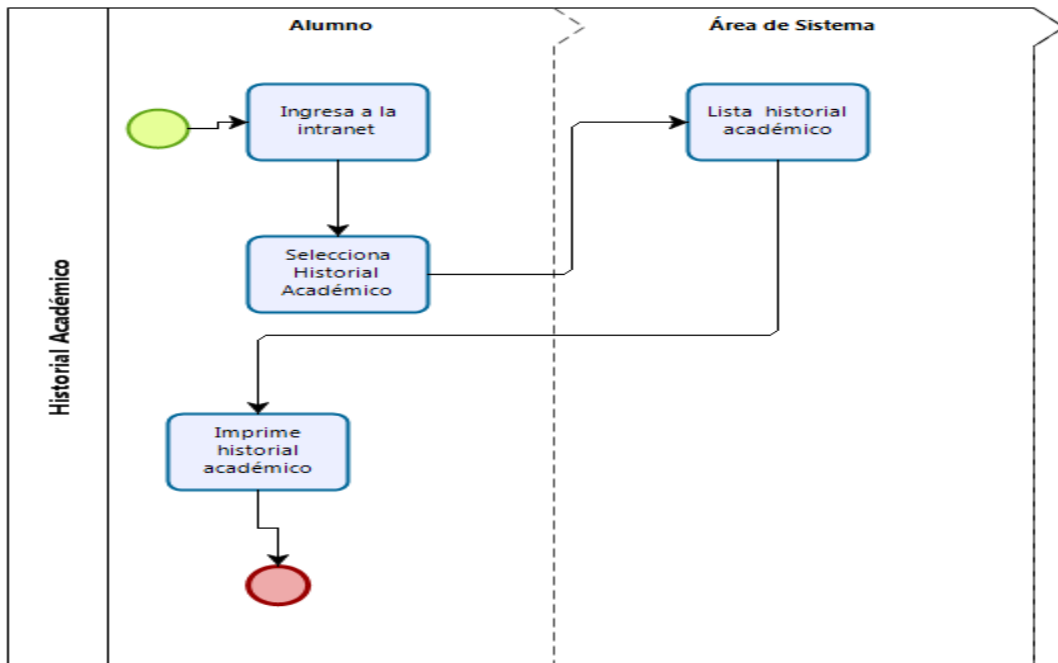


Figura 18: Historial Académico

#### 4.4.2 Horario de Clases

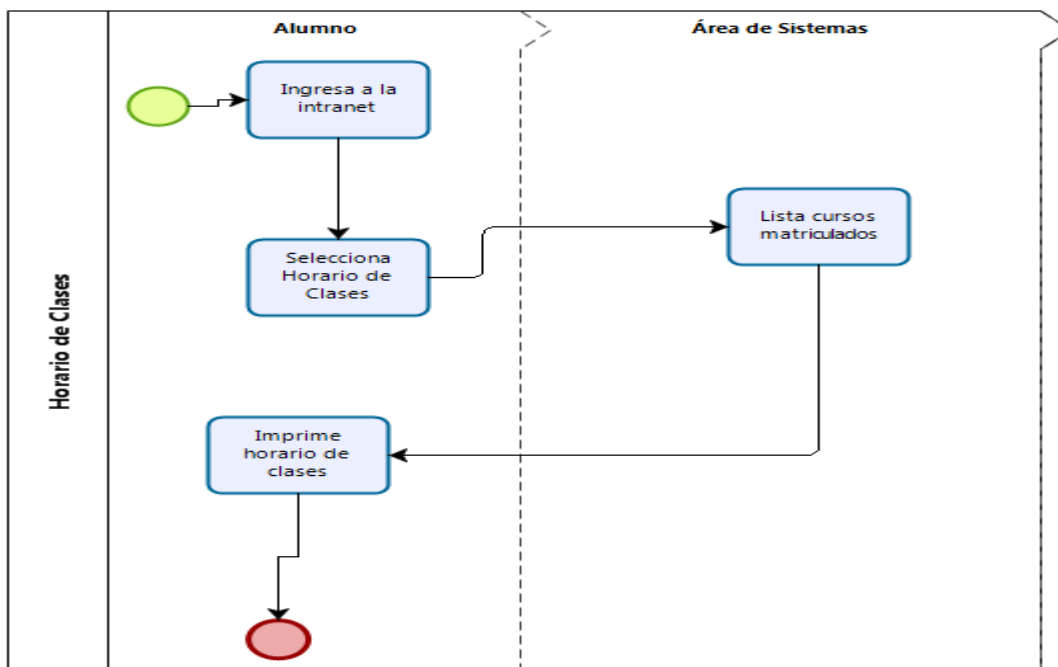


Figura 19: Horarios de Clases

#### 4.4.3 retito de Curso

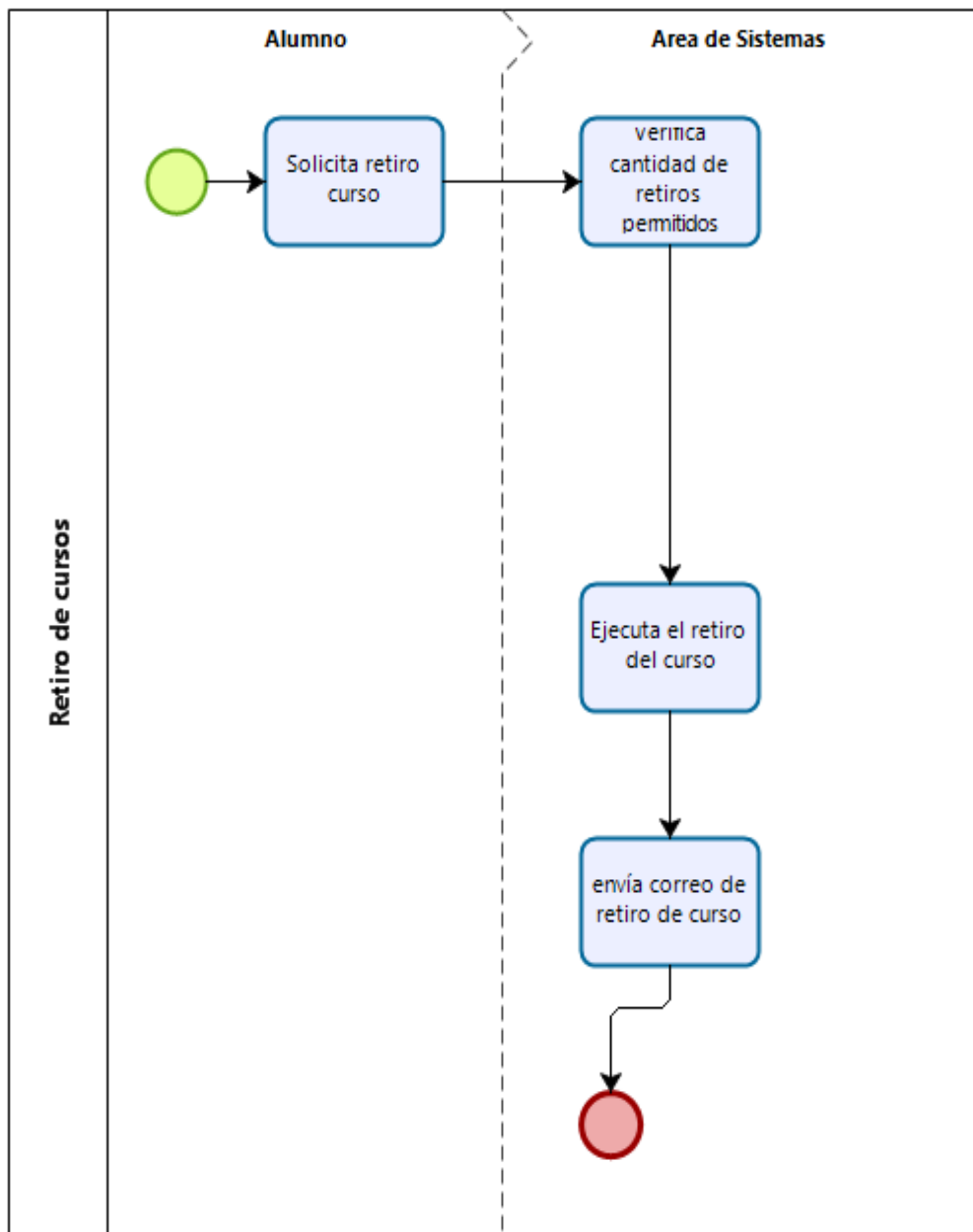


Figura 20: Retiro de Curso



#### 4.4.4 Calendario académico

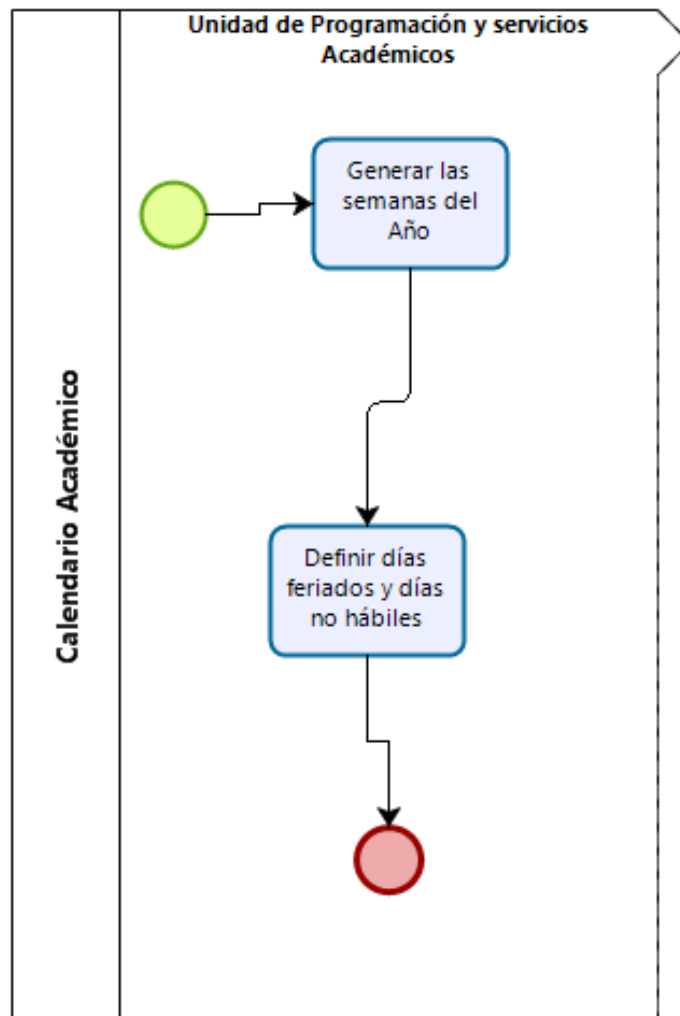


Figura 21: Calendario Académico

#### 4.4.5 Programación de cursos

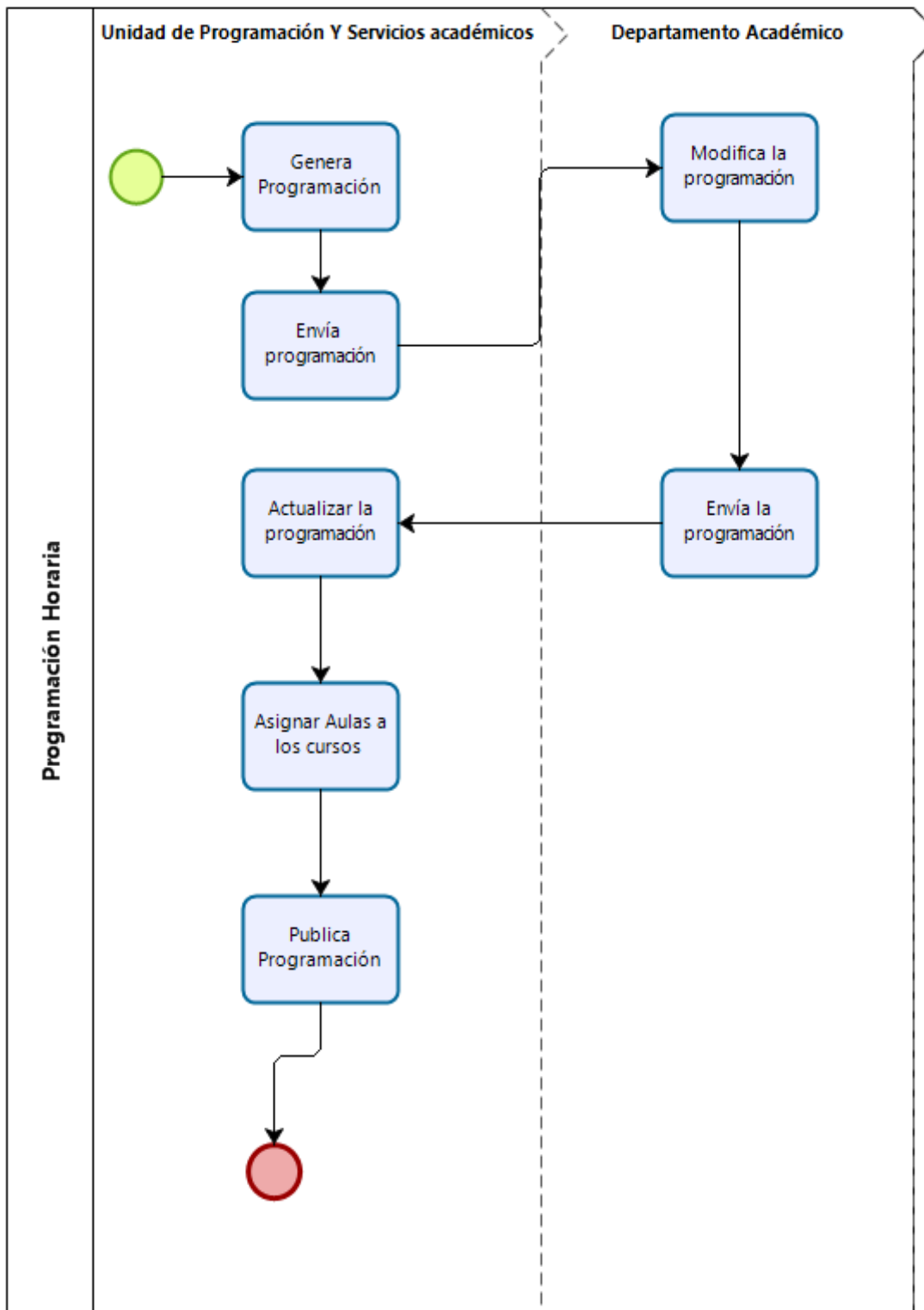


Figura 22: Proceso de Cursos

#### 4.4.5 Programación de Grupos

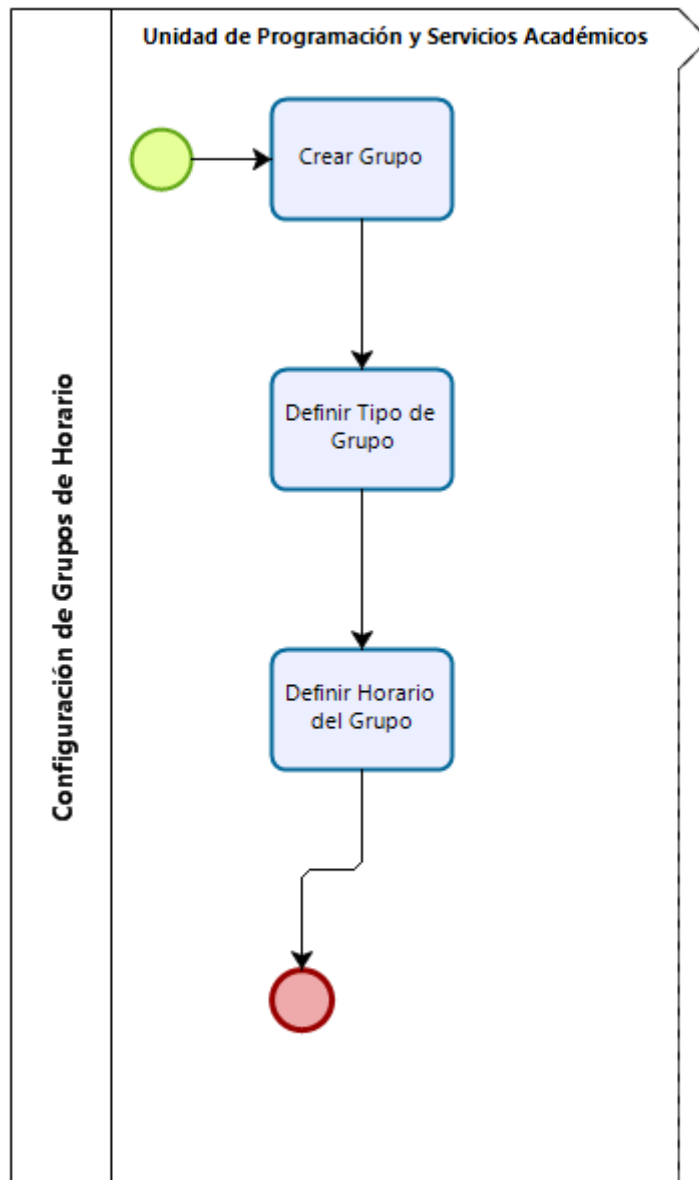


Figura 23: Programación de Grupos

#### 4.4.6 Reserva de Aulas

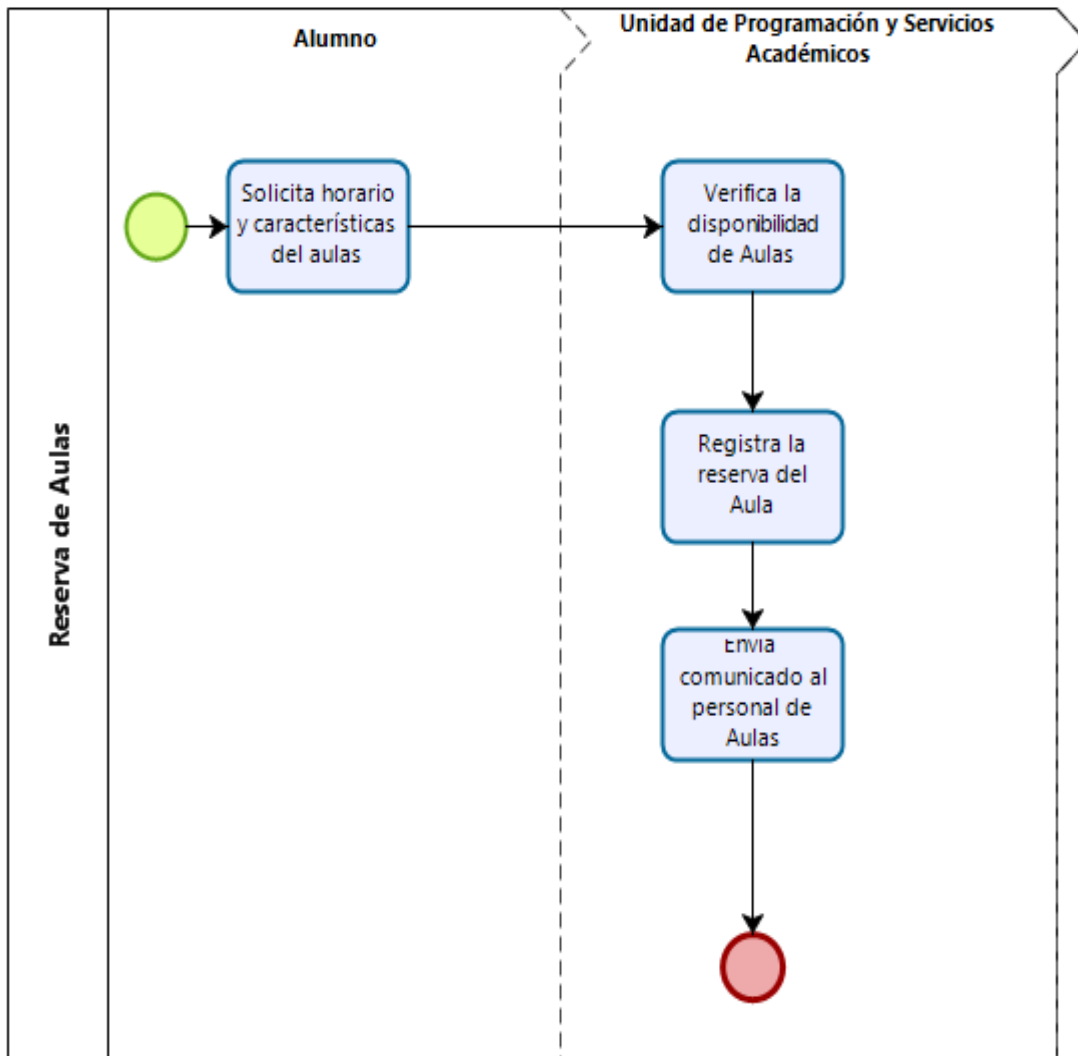
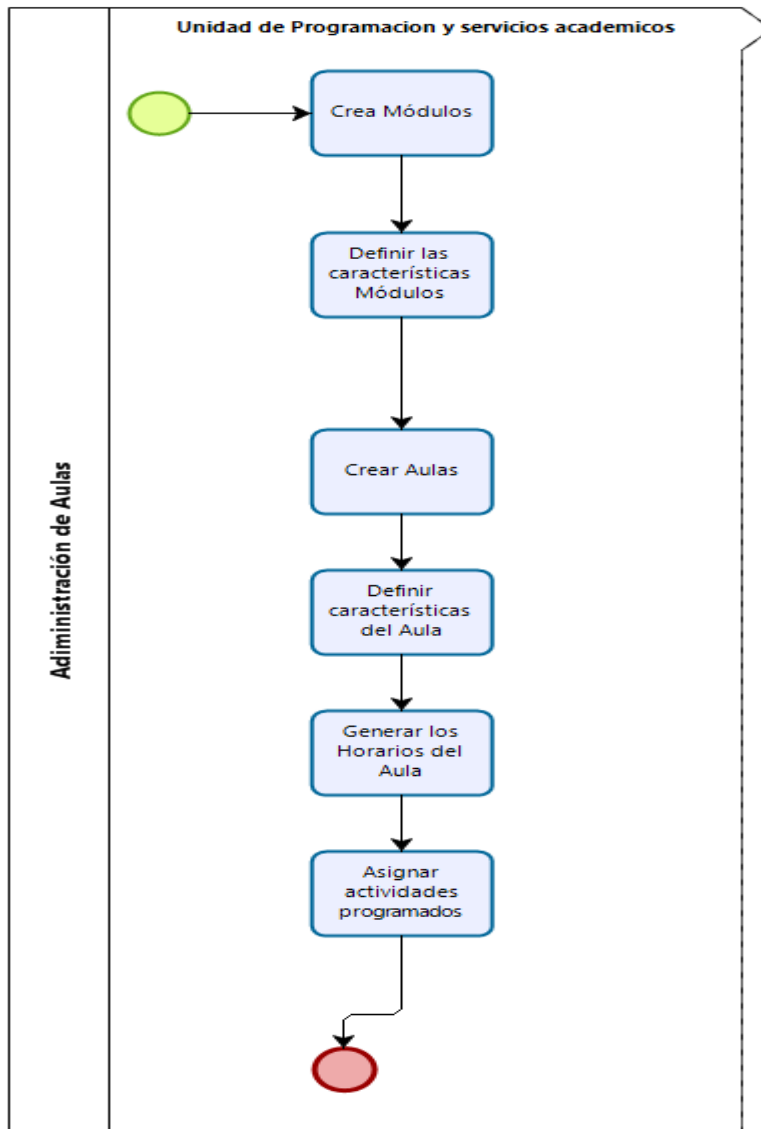


Figura 24: Reserva de aulas

#### 4.4.7 Administración de Aulas



**Figura 25: Administración de aulas**

#### 4.4 Evaluación del Nivel de eficiencia administrativa

Se realizó una evaluación del nivel de eficiencia administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos. Es un análisis a los procesos que intervienen dando como resultado en la siguiente tabla por cada dimensión.

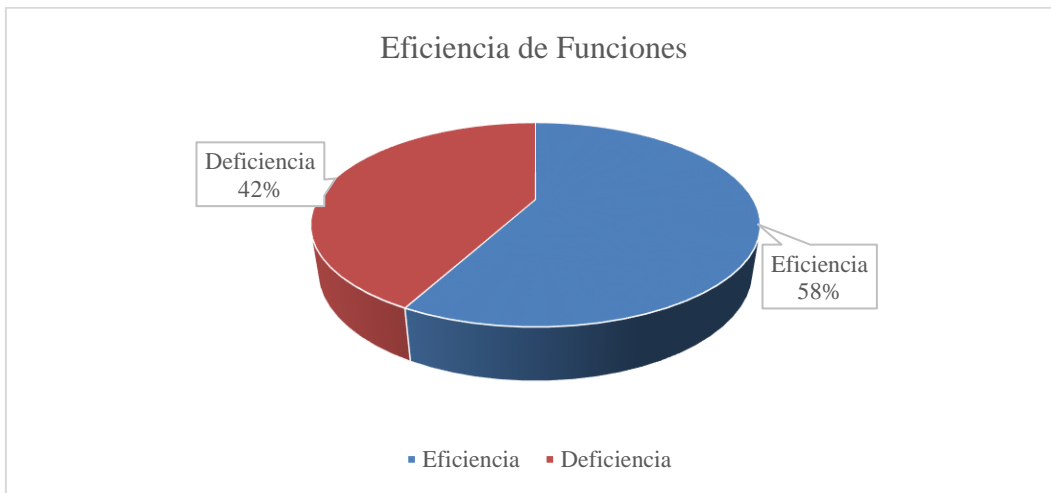
##### 4.4.1 Eficiencia de Funciones

En la variable función obtuvo como resultado que el nivel de eficiencia 58% y deficiencia 42% según como indica el siguiente gráfico.

**Tabla 7: Eficiencia de funciones**

Preguntas	a	b	c	d	e	n	E f i c i e n t e %	Deficient e %
1.- ¿Recibe copia de los documentos, normas y directivas que determinan las funciones del área donde labora?	1	13	5	3	2	24	0.58	0.42
2.- ¿la copia de documento que recibe detalla las funciones generales y específicas a las unidades y cargos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	0	97	7	5	3	24	0.52	0.48
3.- ¿A la Oficina de Estudios y Registros Académicos se le asigna funciones de acuerdo con las normativas vigentes?	1	11	9	3	0	24	0.6	0.4
4.- ¿El Jefe de Oficina otorga la facultad de tomar decisiones a los jefes de Unidades?	1	12	7	4	0	24	0.6	0.4
5.- ¿Confiere atribuciones apropiadas a los Jefes de Unidad que asumen la responsabilidad en la toma de decisiones?	0	13	8	3	0	24	0.65	0.35
6.- ¿Se asigna tareas al personal en forma equilibrada, dando a conocer sus atribuciones y responsabilidades?	0	97	7	6	2	24	0.53	0.47
7.- ¿Ejecuta adecuadamente los procesos, actividades y tareas relacionados con sus funciones?	1	10	9	3	1	24	0.57	0.43
8.- ¿Programa o calendariza (cronograma) sus labores para el periodo académico?	1	11	8	4	0	24	0.59	0.41
9.- ¿Utiliza cuadernos de registros y auxiliares de control de sus actividades y tareas?	1	10	8	5	0	24	0.57	0.43
10.- ¿Realiza y/o solicita acciones de mantenimiento y reparación de los bienes en forma oportuna?	1	12	7	4	0	24	0.6	0.4
11.- ¿Proporciona la protección requerida contra robo, incendio, humedad, insectos, hongos, a los bienes que se le asignaron?	1	10	4	8	1	24	0.6	0.48

							5	
							2	
12.- ¿Programa y ejecuta la rutina de limpieza adecuada de los bienes asignados?	1	9	1	2	2	24	0	0.45
			0				.	
							5	
13.- ¿Distribuye bienes y servicios de la mejor manera posible?	0	9	7	5	3	24	0	0.48
							.	
							5	
							2	
TOTAL	9	1	9	55	1	288	0	0.42
		3	6		4		.	
		8					5	
							8	



**Figura 26: Eficiencia de funciones**

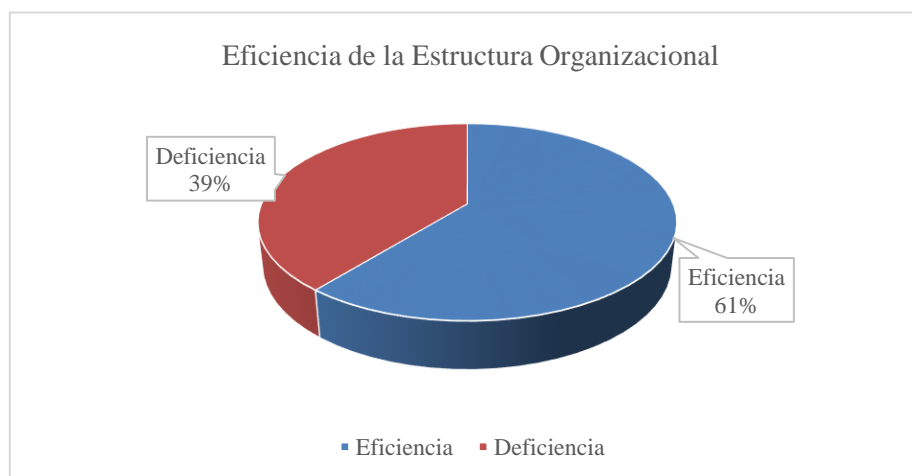
La Figura N°19 muestra que la variable estudiada tiene un nivel de eficiencia del 58%, sin embargo, el porcentaje de deficiencia de las funciones es bastante alto, mostrándose un 42% de deficiencia, los diseños de las funciones para muchos de los encuestados no se muestran muy claras, es importante revisar las funciones de acuerdo a las labores que actualmente desempeñan los dueños de los procesos en la Oficina.

#### 4.4.2 Eficiencia de la Estructura Organizacional

En la variable obtuvo como resultado que el nivel de eficiencia 61% y deficiencia 39% según como indica el siguiente grafico

**Tabla 8: Eficiencia de la estructura organizacional**

Preguntas	a	b	c	d	e	n	Eficiente %	Deficiente %
14.- ¿Se articula adecuadamente la estructura Orgánica y requerimientos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	0	10	10	3	1	24	0.59	0.41
15.- ¿Se fundamenta la estructura Orgánica en los principios y características de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	0	13	9	2	0	24	0.66	0.34
16.- ¿Las Unidades cumplen sus funciones de acuerdo a la naturaleza de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	1	17	5	1	0	24	0.69	0.31
17.- ¿Coordinan y articulan de forma adecuada las Unidades Orgánicas de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	0	14	8	2	0	24	0.67	0.33
18.- ¿La Oficina de Estudios y Registros Académicos, realiza cambios en su Organización con la finalidad de perfeccionarlos?	0	17	5	1	1	24	0.69	0.31
19.- ¿La Oficina de Estudios y Registros Académicos y sus Unidades Orgánicas poseen autonomía administrativa con sujeción a la normativa de la administración pública?	0	12	6	4	2	24	0.58	0.42
20.- ¿En la Oficina de Estudios y Registros Académicos se aplica adecuadamente el principio de descentralización?	0	12	9	3	0	24	0.64	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>95</b>	<b>52</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>168</b>	<b>0.61</b>	<b>0.39</b>



**Figura 27: Eficiencia de la estructura organizacional**



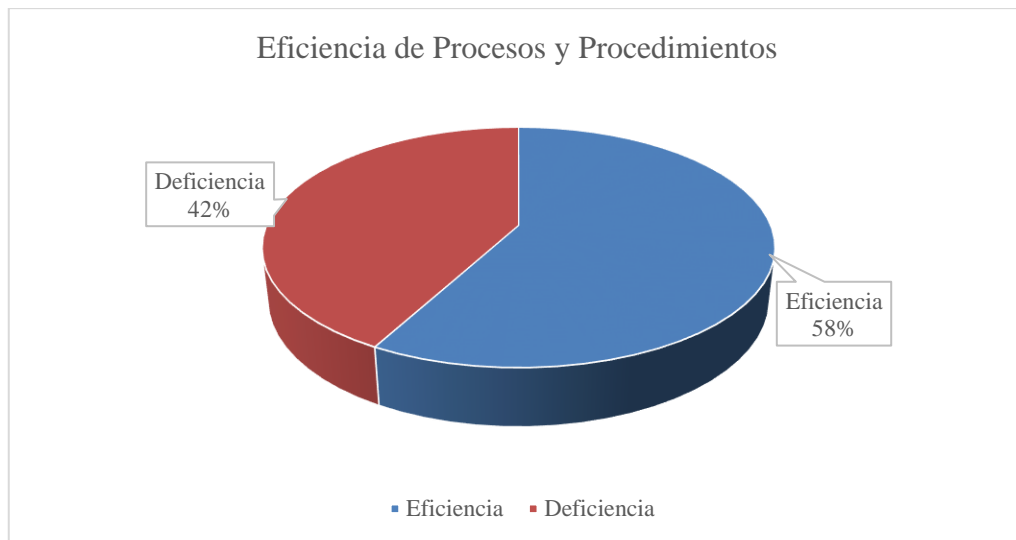
Para el desarrollo de las funciones es importante que estén estructuradas las líneas de la organización de la oficina. Así pues, la información de la estructura orgánica ayuda al cumplimiento de las funciones de la oficina, sin embargo, de la encuesta elaborada se obtiene que existe un 61% de eficiencia, y se obtuvo un 39% de nivel de deficiencia, siendo un valor alto, por lo que es necesario se revise la estructura orgánica de la oficina y de cómo esta facilita el cumplimiento de las funciones para alcanzar objetivos de la Oficina de Estudios y Registros Académico alineados al de la institución.

#### 4.4.3 Eficiencia de Procesos y Procedimientos

En la variable obtuvo como resultado que el nivel de eficiencia 58% y deficiencia 42% según como indica el siguiente gráfico.

**Tabla 9 : Eficiencia de procesos y procedimientos**

Preguntas	a	b	c	d	e	n	Eficiente %	Deficiente %
21.- ¿Registra la cantidad de operaciones que se realiza en el cumplimiento de sus funciones?	0	12	8	4	0	24	0.63	0.38
22.- ¿Analiza los procedimientos utilizados de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	0	13	5	6	0	24	0.61	0.39
23.- ¿Prioriza los procedimientos estratégicos para el logro de metas y objetivos?	1	15	4	4	0	24	0.64	0.36
24.- ¿Utiliza instrumentos: formatos, fichas, formularios, entre otros, normalizados y uniformes para ejecutar los procedimientos?	5	13	5	1	0	24	0.56	0.44
25.- ¿Aplica procedimientos coherentes y uniformes en la ejecución de los procesos técnicos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	2	14	6	2	0	24	0.63	0.38
	8	67	28	17	0	120	0.58	0.42



**Figura 28: Eficiencia de procesos y procedimientos**

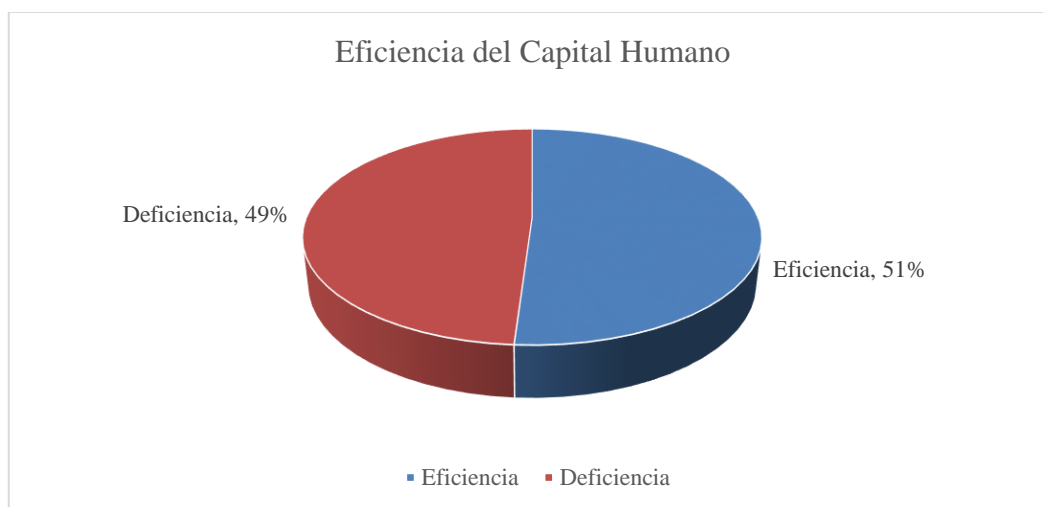
La información obtenida de la variable procesos y procedimientos, se obtiene que, hay un nivel de eficiencia del 58% de los procesos de la Oficina, pero por otro lado existe un 42% de ineficiencia de los procesos y procedimientos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos, de las observaciones realizadas, no se encuentra documentación relacionada la implementación y ejecución de procesos y procedimiento de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.

#### **4.4.4 Eficiencia del Capital Humano**

En la variable función obtuvo como resultado que el nivel de eficiencia 50% y deficiencia 50% según como indica el siguiente grafico

**Tabla 10 : Eficiencia del capital humano**

Preguntas	a	b	c	d	e	n	Eficiente %	Deficiente %
27.- ¿Están ordenados racionalmente los cargos en relación a sus deberes, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para un eficiente desempeño?	0	12	2	8	2	24	0.54	0.46
28.- ¿Existe relación coherente entre funciones y cargos?	0	10	6	7	1	24	0.55	0.45
29.- ¿Se establecen niveles de remuneración de acuerdo a la calificación de cargos?	0	11	2	7	4	24	0.50	0.50
30.- ¿El personal asignado en las funciones y/o actividades de su puesto de trabajo recibe capacitación especializada?	0	10	2	8	4	24	0.48	0.52
31.- ¿Establece un horario adecuado para la ejecución de las actividades programadas?	0	10	7	7	0	24	0.57	0.43
	0	53	19	37	11	120	0.50	0.50



**Figura 29: Eficiencia del capital humano**

La variable capital humana muestra un 51% de nivel de eficiencia, sin embargo, existe un alto nivel de deficiencia, representado por un 49%, por lo que se puede determinar que no existe un orden claro entre los cargos, los deberes, la coherencia de las funciones. La manifestación de los niveles de remuneración no son los adecuados y las capacitaciones en su mayoría no están alineadas a especializar adecuadamente al personal en sus funciones.

#### 4.4.5 Eficiencia de Recursos Físicos

En la variable función obtuvo como resultado que el nivel de eficiencia 46% y deficiencia 54% según como indica el siguiente grafico

**Tabla 11 : Eficiencia de Recursos Físicos**

Preguntas	a	b	c	d	e	n	Eficiente %	Deficiente %
33.- ¿Se le ha asignado mobiliario, maquinaria y equipos?	2	9	7	4	2	24	0.51	0.49
34.- ¿Dispone de vehículos de transporte para la entregar documentos, memorandos y cartas notariales?	1	8	3	8	4	24	0.44	0.56
35.- ¿Establece periodos de mantenimiento y reparación de mobiliario, maquinaria y equipo asignado?	1	9	7	5	2	24	0.52	0.48
	4	26	17	17	8	72	0.46	0.54



**Figura 30: Eficiencia en Recursos físicos**

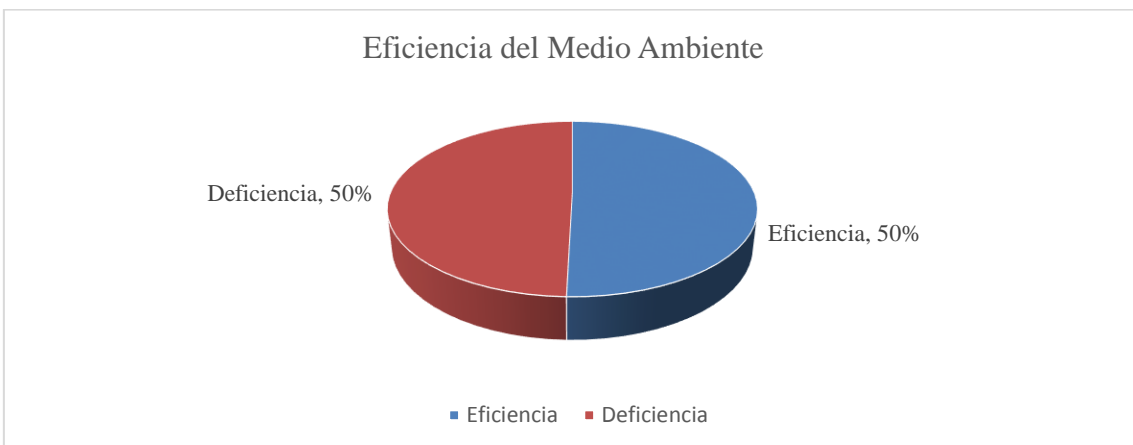
En los últimos años en la UNALM se han ejecutado proyectos de inversión que han mejorado la infraestructura física y equipamiento que permite un mejor desarrollo de las funciones, en el Figura N° 42 se observa que existe un 46% de eficiencia, sin embargo, existe un 54% de deficiencia, a razón de que en muchas de las Oficinas el mobiliario y la infraestructura no han sido renovados.

#### 4.4.6 Eficiencia del Medio Ambiente

**Tabla 12 : Eficiencia de medio ambiente**

Preguntas	a	b	c	d	e	n	Eficiencia %	Deficiente %
36.- ¿Considera que los servicios de energía eléctrica, agua y desagüe, limpieza de oficina, son asignados de forma eficiente?	2	6	6	9	1	24	0.45	0.55
37.- ¿Dispone de servicio de comunicación: teléfono, fax, anexo, Internet?	3	9	8	3	1	24	0.52	0.48
38.- ¿Las oficinas e instalaciones, están en lugares cercanos a los usuarios del servicio y clientes?	1	8	10	5	0	24	0.55	0.45
39.- ¿Establece adecuadas relaciones con otras oficinas administrativas de la UNALM?	1	16	3	4	0	24	0.65	0.35
40.- ¿Cuenta con la actitud favorable de los usuarios y clientes?	4	9	8	3	0	24	0.52	0.48
	11	48	35	24	2	120	0.50	0.50

El Figura N° 24 se muestra que existe un nivel del 50% de eficiencias respecto al uso y distribución de recursos físicos y de ambientes para el desarrollo de las funciones de las oficinas, de la misma manera existe un 50% de deficiencia.



**Figura 31: Eficiencia medio ambiente**

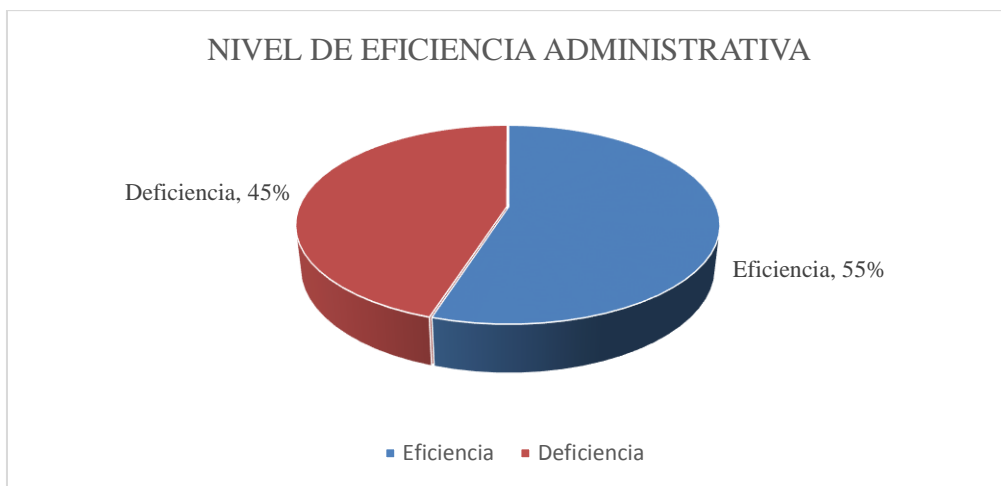
#### 4.4.7 Nivel de la Eficiencia Administrativa

El resultado general de eficiencia se muestra en la gráfica N°50 donde se puede observar que existe un 55 % de eficiencia relacionada a las funciones y como se llevan a cabo los procesos y procedimientos de la Oficina de Estudios y Registros académicos, teniendo en cuenta las capacidades y recursos con los que cuenta el talento humano de la Oficina.

**Tabla 13 : Nivel de la Eficiencia administrativa**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>n</b>	<b>EFICIENTE</b>	<b>DEFICIENTE</b>
<b>FUNCIONES</b>	9	129	89	50	11	288	58%	42%
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	1	95	52	16	4	168	61%	39%
<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	8	67	28	17	0	120	58%	42%
<b>CAPITAL HUMANO</b>	0	53	19	37	11	120	41%	59%
<b>RECURSOS FISICOS</b>	4	26	17	17	8	72	46%	54%
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	11	48	35	24	2	120	50%	50%
<b>EFICIENCIA TOTAL</b>	33	418	240	161	36	888	<b>55%</b>	<b>45%</b>

Por otro lado, se puede observar en la figura 25 tiene un alto nivel de deficiencia representado por el 45% por la razón de que las funciones establecidas en los documentos de gestión vigentes no se encuentran actualizados. El personal desconoce o no tiene la capacidad para desarrollar e implementar y gestionar procesos en la Oficina, aunque las capacidades físicas y tecnológicas han sido mejoradas, no ayudan a gestionar los procesos por el desconocimiento mismo de ellos.



**Figura 32: Eficiencia administrativa**

#### **4.5 Rediseño de procesos y propuesta de mejora a la Gestión Administrativa**

Para mejorar la gestión administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos, se propone utilizar las herramientas que permitan implementar una gestión basada en procesos con el propósito de mejorar la eficiencia de la organización y funciones de la Oficina.

Para lograr una mejora continua en las funciones y actividades de la Oficina implementando una gestión con enfoque por procesos, primero se identificaron los problemas y las causas que ocasionaban las deficiencias entre sus procesos y procedimientos para la cual se utilizó el siguiente estudio.

##### **4.5.1 Organización**

#### **OFICINA DE ESTUDIOS Y REGISTROS ACADÉMICOS**

##### **Visión**

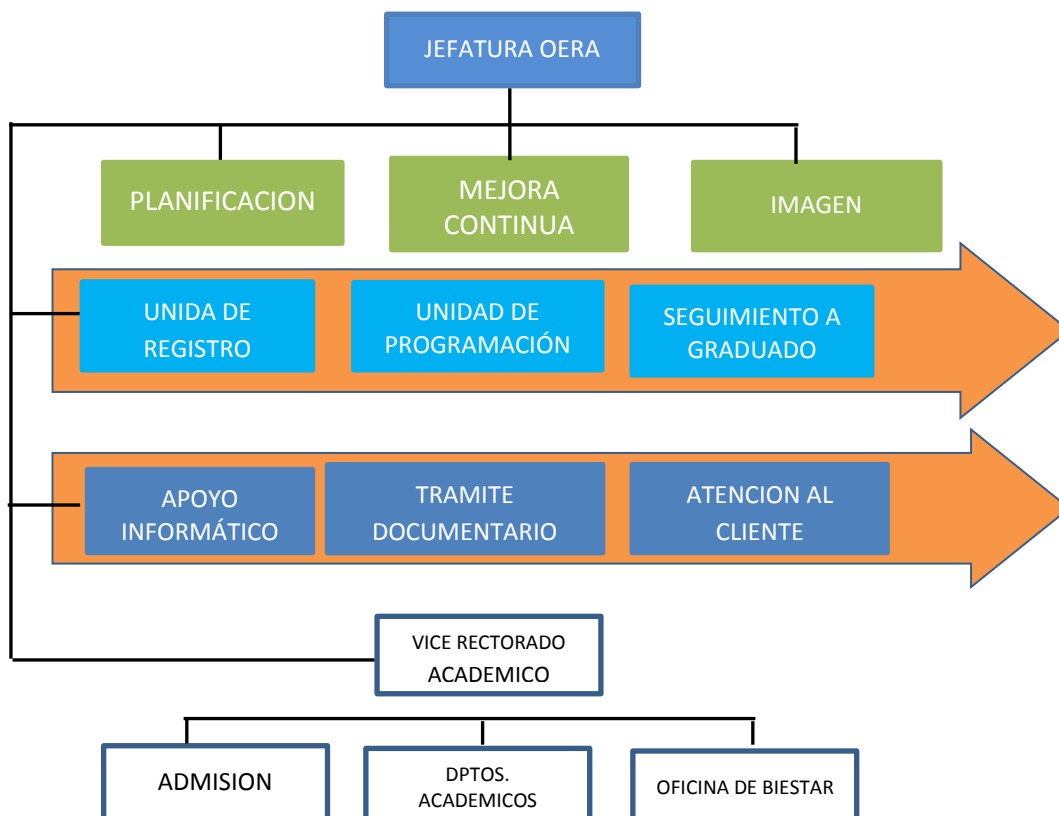
Ser una oficina de apoyo académico que brinde servicios de calidad y haga uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS) y asimismo, que tenga un talento humano en un clima organizacional de excelencia, camino hacia la acreditación y comprometida con el desarrollo de la institución.

##### **Misión**

Somos una oficina encargada de los procesos de matrícula, registro de calificaciones, emisión de documentos, reportes académicos; equipamientos, mantenimiento y limpieza de los ambientes del campus universitario, así como de su uso adecuado y eficiente.

#### 4.5.2 Estructura Organizacional Basada en Proceso

En base a la metodología de rediseño de las organizaciones y la aplicación de la gestión por procesos para las instituciones públicas, se ha desarrollado una nueva organización, según se muestra en el gráfico 26. Este cambio da como resultado de una estructura organizacional híbrida que combina una estructura horizontal con una funcional, por un lado vertical o funcional puesto que sus procesos son estratégicos y de soporte, mientras que horizontal en los procesos operativos.



**Figura 33: Organigrama con enfoque a procesos**

#### 4.5.3. Identificación de Procesos

La Oficina de Estudios no tiene identificados los procesos que realizan, por lo que se realizó el levantamiento de información clasificando los procesos como se muestra en la tabla 14.



**a) Procesos Macro Estratégicos**

**Tabla 14: Procesos nivel 0 de la oficina de estudios**

<b>Órgano</b>	<b>Proceso Estratégico</b>	<b>Descripción del Proceso</b>
Oficina de Estudios y Registros Académicos	Gestión de Dirección	Se encarga de hacer cumplir los lineamientos de la gestión Académica.
Dirección de desarrollo	Gestión de Mejora Continua	Definir los procesos de la organización y definir las mejoras necesarias en búsqueda de su optimización.
Dirección estratégica	Gestión de planificación estratégica	Se encarga de planificación estratégica y los objetivos

**b) Procesos de Macro Operativos**

**Tabla 15: Procesos nivel 0 de la Oficina de Estudios**

<b>Órgano</b>	<b>Proceso Operativo</b>	<b>Descripción del Proceso</b>
Unidad de Registro	Gestión de Registros Académicos	Se encarga de los procesos de matrícula, historial académico, actas de notas. Gestionar constancias, certificados, y brindar información al alumno.
Unidad de programación y servicios Académicos	Gestión de Programación de servicios Académicos	Se encarga de la programación del ciclo académico, asignación de aulas y el equipamiento, encuestas, grupo de horarios, preparación del rol de exámenes
Unidad de Seguimiento al Egresado	Gestión de Seguimiento al Egresado	Se encarga de hacer seguimiento al egresado y graduado promover la inserción laboral

### c) Procesos de Macro Soporte

**Tabla 16: Procesos nivel 0 de la Oficina de Estudios**

Órgano	Proceso Estratégico	Descripción del Proceso
Área de tecnología de información	Gestión TI	Se encarga de la administración de los proyectos y actividades referidos a la aplicación de recursos tecnológicos que sirvan como soporte a los procesos.

### 4.5.4 Procesos Clave

**Tabla 17: Procesos Nivel 0 de la Oficina de Estudios**

Órgano	Proceso Clave	Descripción del Proceso
Unidad de Registro	Gestión de Matricula	Se encarga de configuración de matrícula para los estudiantes

### 4.5.5 Procesos Específicos Estratégicos

**Tabla 18: Procesos Nivel 0 de la Oficina de Estudios**

Macro Proceso Estratégico	Proceso Específico	Cliente	Producto o Servicio
Gestión Estratégica	Conducción Institucional	Alta Dirección Facultades Departamentos Académicos Vice rectorado Académico Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Informe de Nuevas de Políticas
	Atención de Solicitudes Externas e internas de Información		Solicitudes de Información Externa
	Imagen Institucional		Plan de Comunicación de Imagen Institucional
Gestión de Planeamiento	Planeamiento Largo Plazo	Alta Dirección Facultades Departamentos Académicos Vice rectorado Académico Oficina de Planeamiento	Informe Proyectos o Iniciativas Estratégicas
	Planeamiento de Corto Plazo		Reporte de Planes Operativos Anuales
Gestión de Procesos	Gestión de Procesos	Alta Dirección Facultades Departamentos Académicos Vice rectorado Académico Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Informes de Plan de Mejora y determinación de los Procesos Institucionales

#### 4.5.6 Procesos Específicos Operativo Gestión de Registros Académicos

**Tabla 19: Procesos de Nivel 0 y Nivel 1 de la Oficina de Estudios**

Macro Proceso Operativo	Proceso Especifico	Cliente	Producto o Servicio
Gestión de Registros Académicos	Matrícula	Facultades, Dpto. Académicos, Secretaria General, Oficina de Bienestar, Docentes, Estudiantes	informe de matrícula
	Reinscripción		Reporte de cursos hábiles
	Retiro de Curso		Informe de asistencia
	Trámite de Título		Informe de Historial académico
	Trámite de certificado de estudios		reporte de Pagos
	Constancia de estudios		informe de Becas
	Bachiller		Informe de situación
	Tutoría y consejería		seguimiento de tutoría y consejería
	Trámite de carne		Informe de curso dirigido
	Actas de Notas		Informe de retiro
	Asistencia de estudiantes		Informe de Separación

#### 4.5.7 Procesos Específicos Operativos, Gestión de Programación y Servicios Académicos

**Tabla 20: Procesos de Nivel 0 y nivel 1 de la Oficina de Estudios**

Macro Proceso Operativo	Proceso Especifico	Cliente	Producto o Servicio
Gestión de Programación y Servicios Académicos	Programación de cursos	Vice Rectorado académico, OERA, Facultades, Dpto. Académicos, Secretaría General, Oficina de Bienestar, Docentes, Estudiantes	Información de cursos programados
	Encuestas Estudiantil		Elaboración de encuestas estudiantil
	Rol de Exámenes		Programación de rol de exámenes

#### 4.5.8 Procesos Específicos Seguimiento Egresados

**Tabla 21: Procesos de Nivel 0 y nivel 1 de la Oficina de Estudios**

Macro Proceso Operativo	Proceso Especifico	Cliente	Producto o Servicio
Gestión seguimiento Egresados	Registro de Egresados	Facultades, Dpto., Académico s, docentes, estudiantes	Actualización constante de la Base de datos actualizada
	Vínculo permanente egresados		Informe de servicios de ayuda y soporte de recursos tecnológicos
	Monitoreo e Inserción laboral		Empleabilidad de egresados
	Actualización del perfil del egresado		Información importante de los egresados para la universidad
	Recopilación de información análisis		Datos estadísticos que permitirán tomar decisiones(Encuesta de satisfacción laboral y académico)

#### 4.5.8 Procesos Específicos Operativo Gestión de TI

**Tabla 22: Procesos de Nivel 0 y nivel 1 de la Oficina de Estudios**

Macro Proceso Operativo	Proceso Especifico	Cliente	Producto o Servicio
Gestión de TI	Gestión de mantenimiento de aplicaciones	Facultades, Dpto., Académicos, docentes, estudiantes	Informe de mantenimiento de sistemas
	Gestión de Soporte a usuarios		Informe de servicios de ayuda y soporte de recursos tecnológicos
	Gestión de arquitectura tecnológica		Reporte de planes de contingencia
	Gestión de Seguridad de Información		Reporte de planes de contingencia
	Gestión Plataforma Tecnológica		reporte de la administración de redes informáticas

#### 4.5.9. Fichas Técnicas de los Procesos Nivel 0

##### 4.5.9.1 Gestión de Dirección

<b>FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0</b>				
<b>1) Nombre</b>	Gestión de Dirección		<b>4) Responsable</b>	Jefe Oficina de Estudios y Registros Académicos
<b>2) Objetivo</b>	Se encarga de hacer cumplir los lineamientos de la gestión Académica.		<b>5) Requisitos</b>	Ley Universitaria N° 30220 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
<b>3) Alcance</b>	Corresponde a la Oficina de planificación iniciar el proceso con la recepción de las políticas de la dirección UNALM y finalizar con la difusión de los informes de gestión		<b>6) Clasificación</b>	Estratégico
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>7) Proveedores</b>	<b>8) Entradas</b>	<b>9) Procesos nivel 1</b>	<b>10) Salidas</b>	<b>11) Destinatario de los bienes y servicios</b>
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ley Universitaria</li> <li>○ Reglamento General UNALM</li> <li>○ Estatus UNALM</li> <li>○ Presupuesto UNALM</li> </ul>	Vice Rectorado de Investigación Vice Rectorado Académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Política de Dirección</li> <li>○ Resoluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ UNALM</li> <li>○ Estudiantes</li> <li>○ Docentes</li> <li>○ SUNEDU</li> </ul>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO</b>				
<b>12) Controles o inspecciones</b>		<b>13) Recursos</b>		<b>14) Documentos y formatos</b>
Evaluación de planes estratégicos		Departamentos Académicos Recursos Humanos Bienes y Servicios		Plan de Trabajo Directivas
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>				
<b>15) Registros</b>		<b>16) Indicadores</b>		
Resoluciones		Porcentaje de Cumplimiento de la gestión de dirección		

#### 4.5.9.2 Gestión de Mejora Continúa

<b>FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0</b>			
<b>1) Nombre</b>	Gestión de Mejora Continua	<b>4) Responsable</b>	Jefe Oficina de Estudios y Registros Académicos
<b>2) Objetivo</b>	Definir los procesos de la organización y definir las mejoras necesarias en búsqueda de su optimización.	<b>5) Requisitos</b>	Ley Universitaria N° 30220 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Política Nacional de Modernización de la Gestión Publica
<b>3) Alcance</b>	Corresponde a la Oficina de Planificación dar por inicio el proceso con la recepción de políticas de la dirección UNALM y finalizar con la difusión de los informes de gestión	<b>6) Clasificación</b>	Estratégico
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>			
<b>7) Proveedores</b>	<b>8) Entradas</b>	<b>9) Procesos nivel 1</b>	<b>10) Salidas</b>
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ley Universitaria</li> <li>○ Reglamento General UNALM</li> <li>○ Estatus UNALM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vice Rectorado de Investigación</li> <li>Vice Rectorado Académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Política de Dirección</li> <li>○ Resoluciones</li> </ul>
			<b>11) Destinatario de los bienes y servicios</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ UNALM</li> <li>○ Alumnos</li> <li>○ Docentes</li> <li>○ SUNEDU</li> </ul>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO</b>			
<b>12) Controles o inspecciones</b>		<b>13) Recursos</b>	<b>14) Documentos y formatos</b>
Evaluación de mejora continua		<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamentos Académicos</li> <li>Recursos Humanos</li> <li>Bienes y Servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de trabajo</li> <li>Directivas</li> </ul>
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>			
<b>15) Registros</b>		<b>16) Indicadores</b>	
Registros de Evaluación de Mejoras		Porcentaje de cumplimientos de mejora de la calidad	

#### 4.5.9.3 Gestión de planificación estratégica

<b>FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0</b>				
<b>1) Nombre</b>	Gestión de Planificación Estratégica		<b>4) Responsable</b>	Ley Universitaria N° 30220 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Política Nacional de Modernización de la Gestión Publica
<b>2) Objetivo</b>	Se encarga de planificación estratégica y los objetivos		<b>5) Requisitos</b>	Ley Universitaria N° 30220 del 2014
<b>3) Alcance</b>	Corresponde a la Oficina de planificación, que se inicia con la recepción de políticas de la dirección UNALM y finaliza con la difusión de los informes de gestión		<b>6) Clasificación</b>	Estratégico
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>7) Proveedores</b>	<b>8) Entradas</b>	<b>9) Procesos nivel 1</b>	<b>10) Salidas</b>	<b>11) Destinatario de los bienes y servicios</b>
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ley Universitaria</li> <li>○ Reglamento General UNALM</li> <li>○ Estatus UNALM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vice Rectorado de Investigación</li> <li>Vice Rectorado Académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Política de Dirección</li> <li>○ Resoluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ UNALM</li> <li>○ Estudiantes</li> <li>○ Docentes</li> <li>○ SUNEDU</li> </ul>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO</b>				
<b>12) Controles o inspecciones</b>		<b>13) Recursos</b>		<b>14) Documentos y formatos</b>
Monitoreo		Recursos Humanos		Plan Estratégico Institucional Documentos Normativos
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>				
<b>15) Registros</b>			<b>16) Indicadores</b>	
Control Documentario Registros de Resultados			Porcentaje de cumplimiento de los objetivos alineados al plan estratégico institucional	



#### 4.5.9.4 Gestión de Registros Académicos

<b>FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0</b>				
<b>1) Nombre</b>	Gestión de Registros Académicos		<b>4) Responsable</b>	Jefe Unidad de Registros Académicos
<b>2) Objetivo</b>	Se encarga de los procesos de matrícula, el historial académico, las actas de notas, gestionar constancias, certificados, y brindar información al alumno.		<b>5) Requisitos</b>	Ley Universitaria N° 30220 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Política Nacional de Modernización de la Gestión Publica
<b>3) Alcance</b>	Corresponde registrar y llevar el control de actas, situación académica y la trayectoria del alumno minimizando los errores.		<b>6) Clasificación</b>	Misional
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>7) Proveedores</b>	<b>8) Entradas</b>	<b>9) Procesos nivel 1</b>	<b>10) Salidas</b>	<b>11) Destinatario de los bienes y servicios</b>
Dpto. Académico R.R.H.H Of. De Admisión Facultades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reglamento y resoluciones</li> <li>○ Ley Universitaria</li> <li>○ Reglamento General UNALM</li> <li>○ Estatus UNALM</li> </ul>	Vice Rectorado de Investigación Vice Rectorado Académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Egresados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ UNALM</li> <li>○ Estudiantes</li> <li>○ Docentes</li> <li>○ Padres de Familia</li> </ul>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO</b>				
<b>12) Controles o inspecciones</b>		<b>13) Recursos</b>		<b>14) Documentos y formatos</b>
Lista de Requerimientos resoluciones		Personal Administrativo Infraestructura Recursos Físicos		Plan de Trabajo Directivas Calendario Académico
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>				
<b>15) Registros</b>		<b>16) Indicadores</b>		
Resoluciones		Nivel de satisfacción de los estudiantes y docentes		

#### 4.5.9.5 Gestión de Programación de servicios Académicos

<b>FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0</b>				
<b>1) Nombre</b>	Gestión de Programación de servicios Académicos		<b>4) Responsable</b>	Jefe Unidad Programación y Servicios Académicos
<b>2) Objetivo</b>	Se encarga de la programación del ciclo académico, asignación de aulas, el equipamiento, encuestas, grupo de horarios y preparación del rol de exámenes		<b>5) Requisitos</b>	Ley Universitaria N° 30220 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Política Nacional de Modernización de la Gestión Publica
<b>3) Alcance</b>	Le corresponde ejecutar la programación de Exámenes parciales y finales, encuestas y programación de aulas para los Estudiantes y docentes de manera eficiente.		<b>6) Clasificación</b>	Misional
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>7) Proveedores</b>	<b>8) Entradas</b>	<b>9) Procesos nivel 1</b>	<b>10) Salidas</b>	<b>11) Destinatario de los bienes y servicios</b>
Dpto. Académico R.R.H.H Of. De Admisión Facultades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reglamento y resoluciones</li> <li>○ Ley Universitaria</li> <li>○ Reglamento General UNALM</li> <li>○ Estatus UNALM</li> </ul>	Vice Rectorado de Investigación Vice Rectorado Académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Egresados</li> <li>○ Alumnos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ UNALM</li> <li>○ Estudiantes</li> <li>○ Docentes</li> <li>○ Padres de Familia</li> </ul>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO</b>				
<b>12) Controles o inspecciones</b>		<b>13) Recursos</b>		<b>14) Documentos y formatos</b>
Lista de Requerimientos resoluciones		Personal Administrativo Infraestructura Recursos Físicos		Plan de Trabajo Directivas Calendario Académico
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>				
<b>15) Registros</b>			<b>16) Indicadores</b>	
Resoluciones			Nivel de satisfacción de los estudiantes y docentes	

#### 4.5.9.6 Gestión de Seguimiento al Egresado

<b>FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0</b>				
<b>1) Nombre</b>	Gestión de Seguimiento al Egresado		<b>4) Responsable</b>	Jefe Unidad Seguimiento al Egresado
<b>2) Objetivo</b>	Proceso de hacer seguimiento al egresado y graduado, procesar y analizar la información profesional, personal y laboral del egresado.		<b>5) Requisitos</b>	Ley Universitaria N° 30220 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
<b>3) Alcance</b>	Incorporar mejoras en los procesos académicos, a través de la recopilación y análisis de información sobre el desempeño profesional y personal de los egresados así como su inserción laboral.		<b>6) Clasificación</b>	Misional
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>7) Proveedores</b>	<b>8) Entradas</b>	<b>9) Procesos nivel 1</b>	<b>10) Salidas</b>	<b>11) Destinatario de los bienes y servicios</b>
Dpto. Académico R.R.H.H Of. De Admisión Facultades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reglamento y resoluciones</li> <li>○ Ley Universitaria</li> <li>○ Reglamento General UNALM</li> <li>○ Estatus UNALM</li> </ul>	Vice Rectorado de Investigación Vice Rectorado Académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Base de datos Egresados actualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Egresados</li> </ul>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO</b>				
<b>12) Controles o inspecciones</b>		<b>13) Recursos</b>		<b>14) Documentos y formatos</b>
Lista de Requerimientos resoluciones		Personal Administrativo Infraestructura Recursos Físicos		Plan de Trabajo Directivas Calendario Académico
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>				
<b>15) Registros</b>			<b>16) Indicadores</b>	
Resoluciones			Nivel de satisfacción de los estudiantes y docentes	

#### 4.5.9.7 Área de tecnología de información

<b>FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0</b>				
<b>1) Nombre</b>	Gestión de tecnología de información		<b>4) Responsable</b>	Responsable de TI
<b>2) Objetivo</b>	Se encarga de la administración de los proyectos y a las actividades referidas a la aplicación de recursos tecnológicos que sirvan como soporte a los procesos.		<b>5) Requisitos</b>	Ley Universitaria N° 30220 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Política Nacional de Modernización de la Gestión Publica
<b>3) Alcance</b>	Le corresponde la recepción de las necesidades tecnológicas de la oficina y concluir con la implementación de los sistemas que permiten la integración.		<b>6) Clasificación</b>	De Apoyo
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>7) Proveedores</b>	<b>8) Entradas</b>	<b>9) Procesos nivel 1</b>	<b>10) Salidas</b>	<b>11) Destinatario de los bienes y servicios</b>
Dpto. Académico R.R.H.H Of. De Admisión Facultades Proveedores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Registros de estudiantes</li> <li>○ Reglamento y resoluciones</li> <li>○ Perfil del egresado</li> <li>○ PEI - Planes</li> </ul>	Vicerrectorado de Investigación Vice Rectorado Académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Base de datos de los egresados actualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ UNALM</li> <li>○ Estudiantes</li> <li>○ Docentes</li> <li>○ Padres de familia</li> <li>○ SINEACE</li> </ul>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO</b>				
<b>12) Controles o inspecciones</b>		<b>13) Recursos</b>		<b>14) Documentos y formatos</b>
Lista de requerimientos resoluciones		Personal administrativo Infraestructura Recursos Físicos		Plan de trabajo Directivas Calendario académico
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>				
<b>15) Registros</b>			<b>16) Indicadores</b>	
Base de datos del usuario			Nivel de satisfacción de los estudiantes y docentes	

#### 4.5.10 Mapa de Procesos estratégico

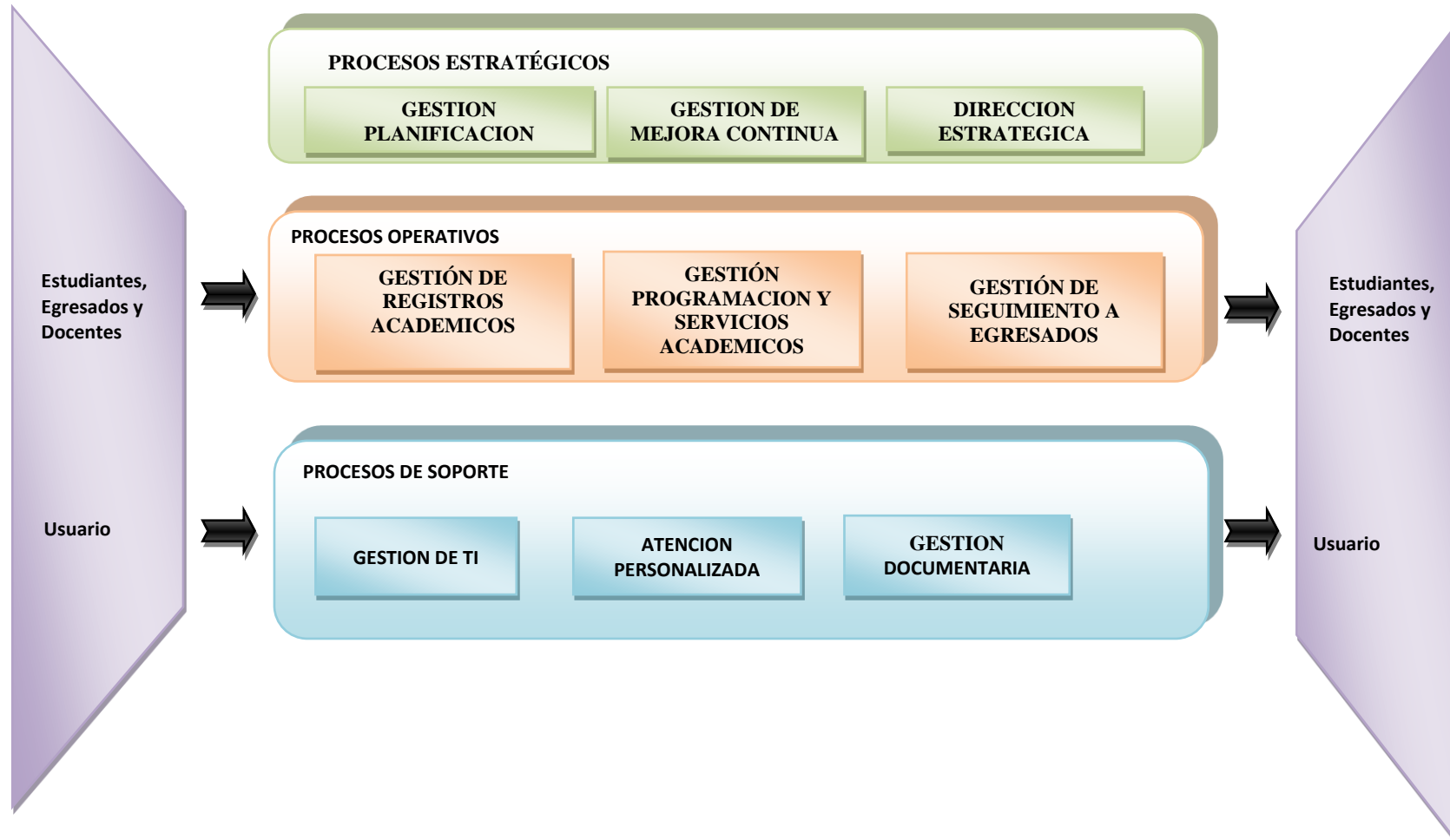


Figura 34: Mapa de proceso

#### 4.5.11 Mapa de procesos claves

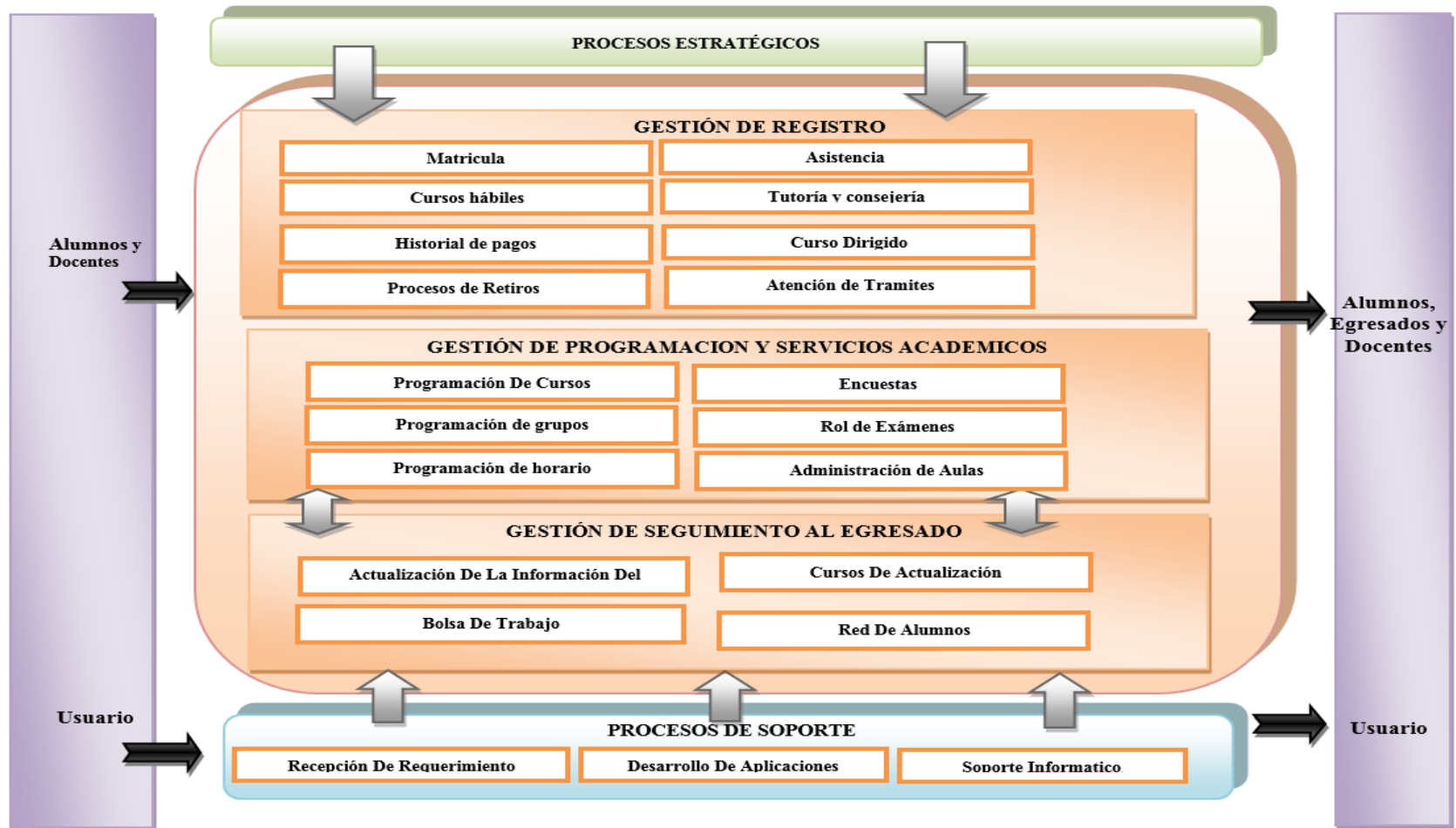


Figura 35: mapa de proceso estratégico

#### 4.5.12 Diagrama de Procesos utilizando BPMN

- Proceso de Matrícula

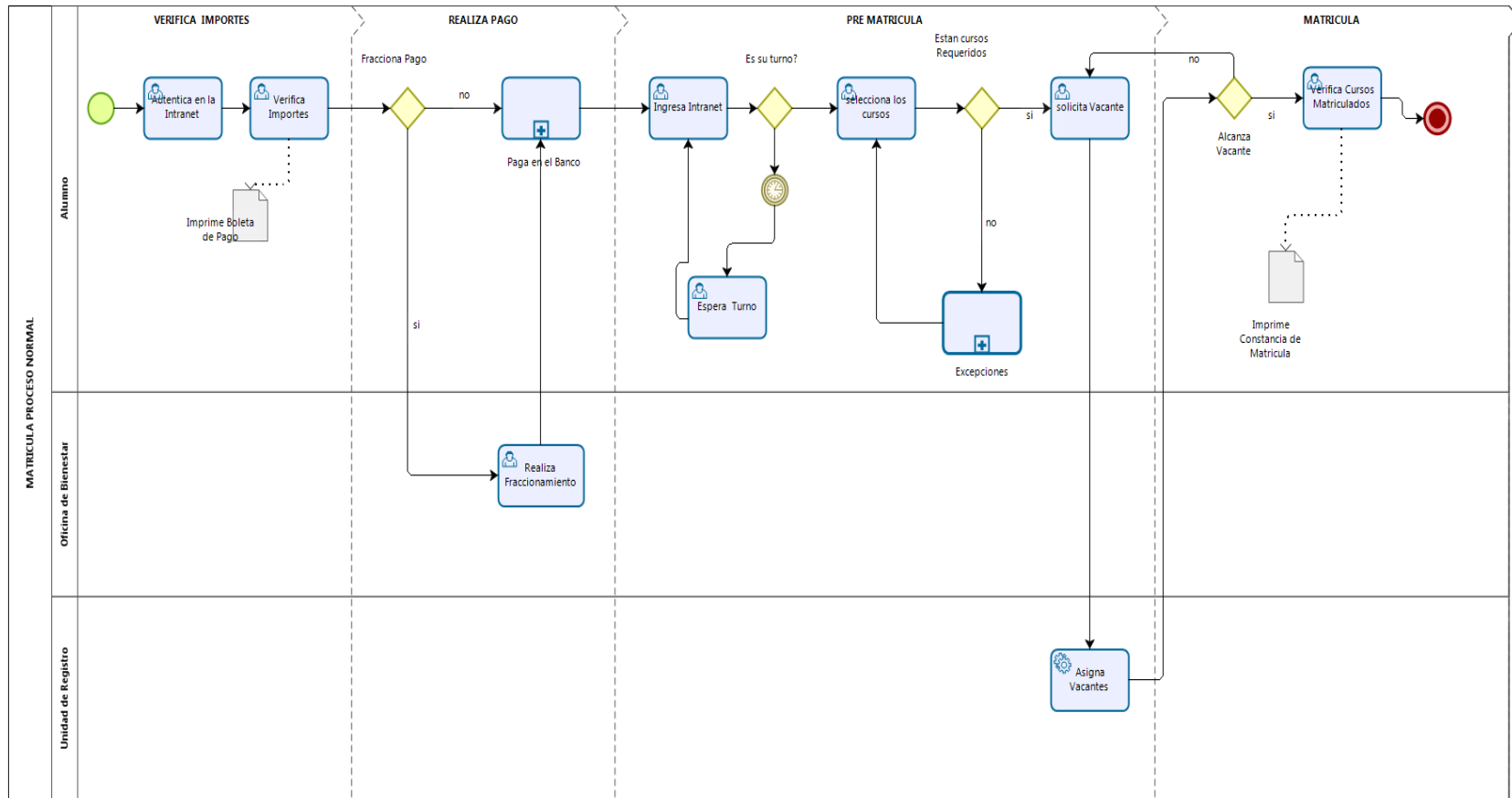
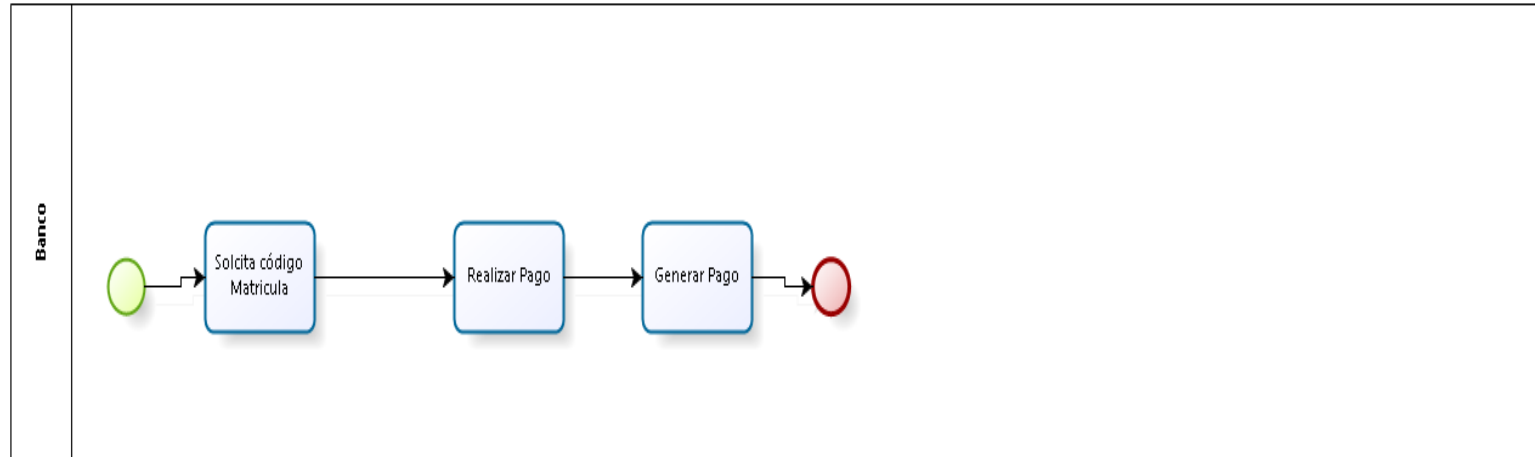


Figura 36: Proceso de Matrícula

- Sub proceso Reusable pago Banco



**Figura 37: Proceso de pago en el Banco (Pago en Línea)**



- Proceso de Reinscripción

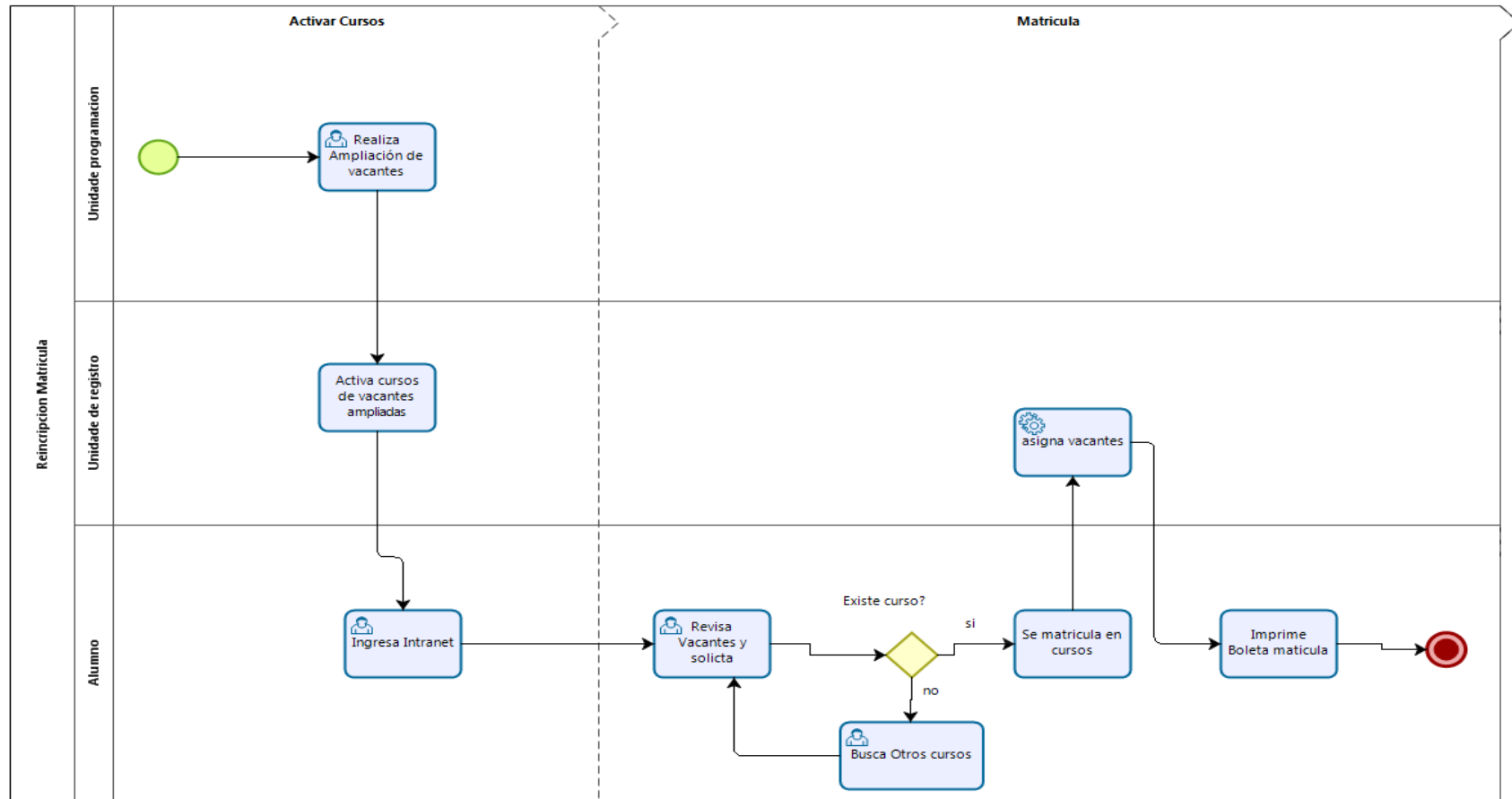


Figura 38: Reinscripción

- Proceso de Retiro de Curso

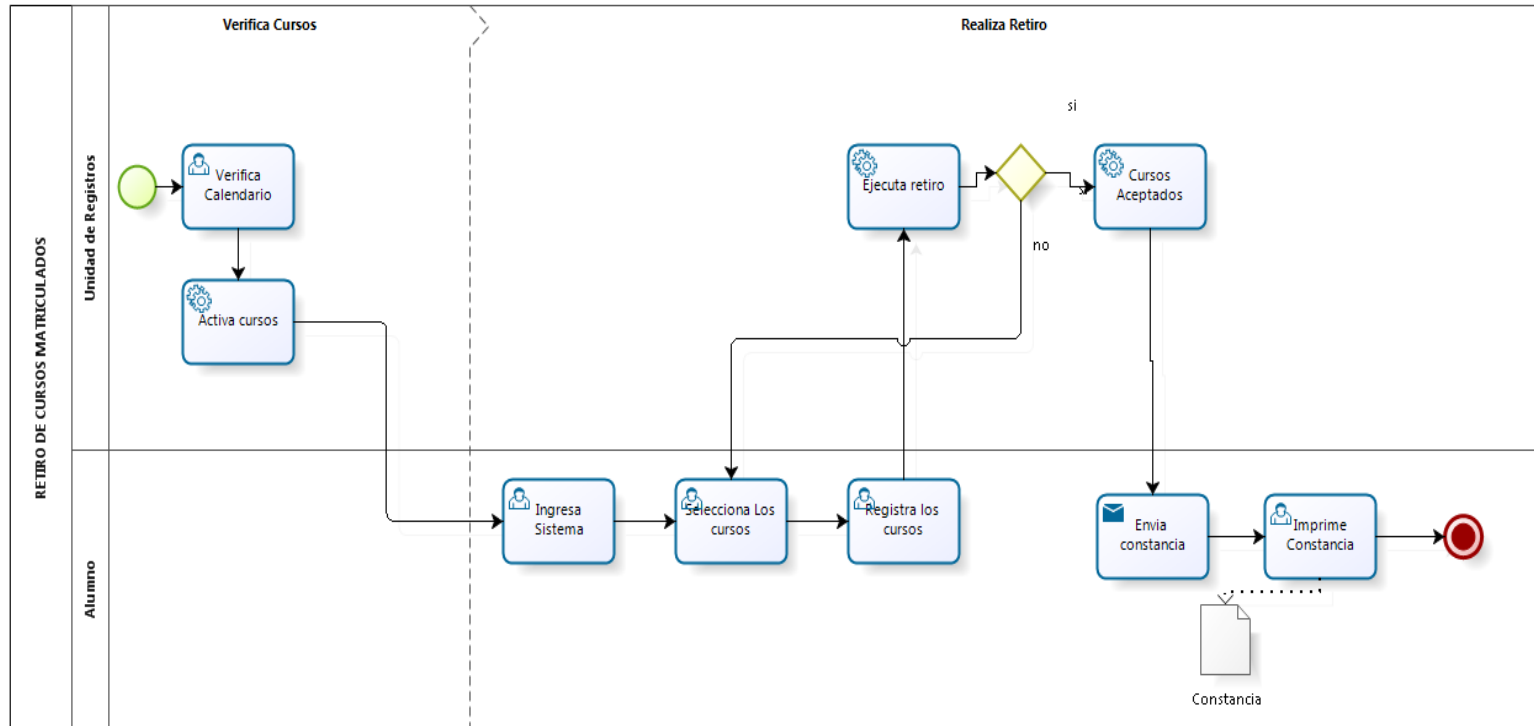


Figura 39: Retiro de Curso

- Proceso de Tramite de Titulo

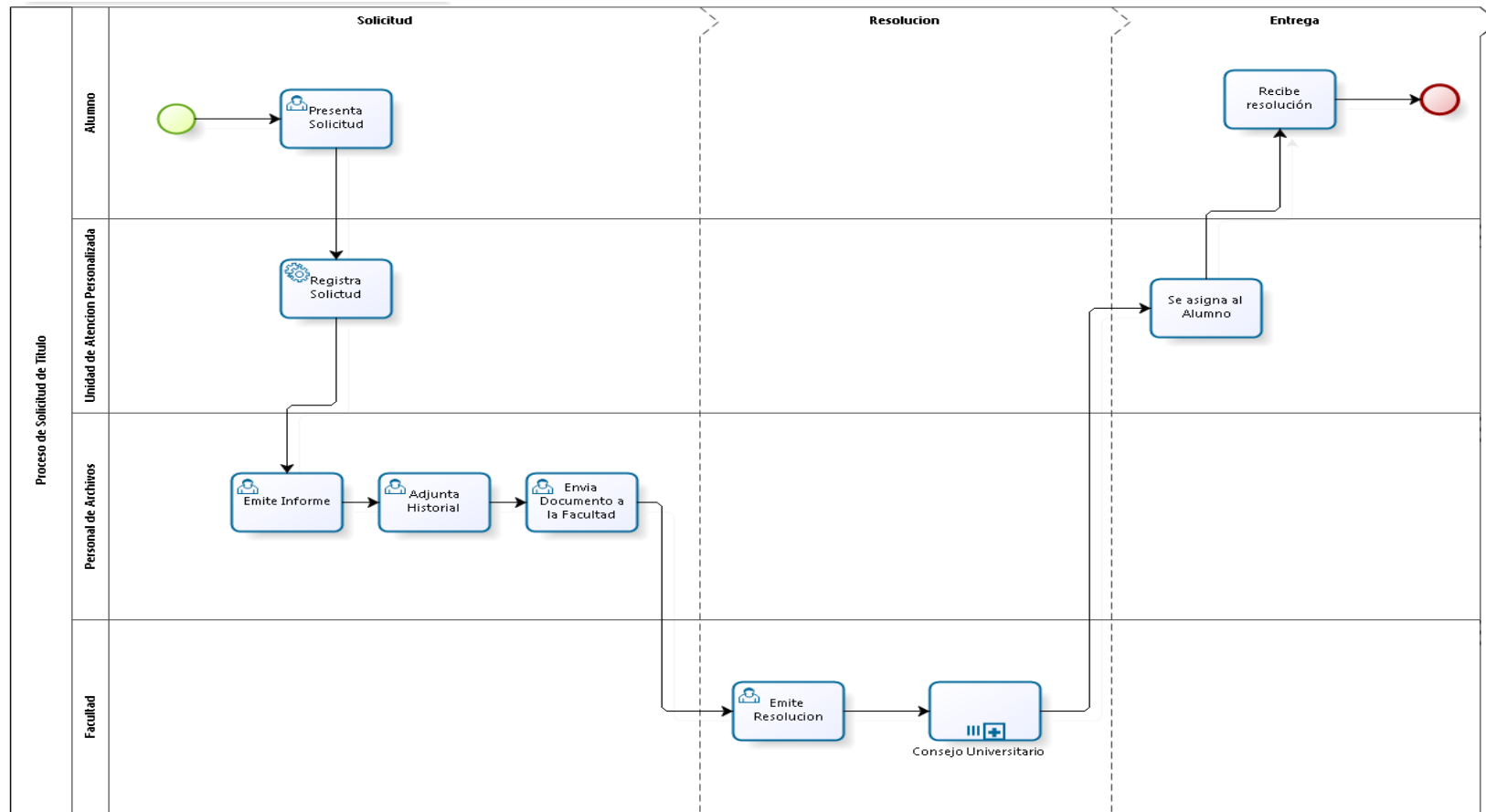


Figura 40: Trámite de Título

- Proceso de Tramite de Certificados de Estudios

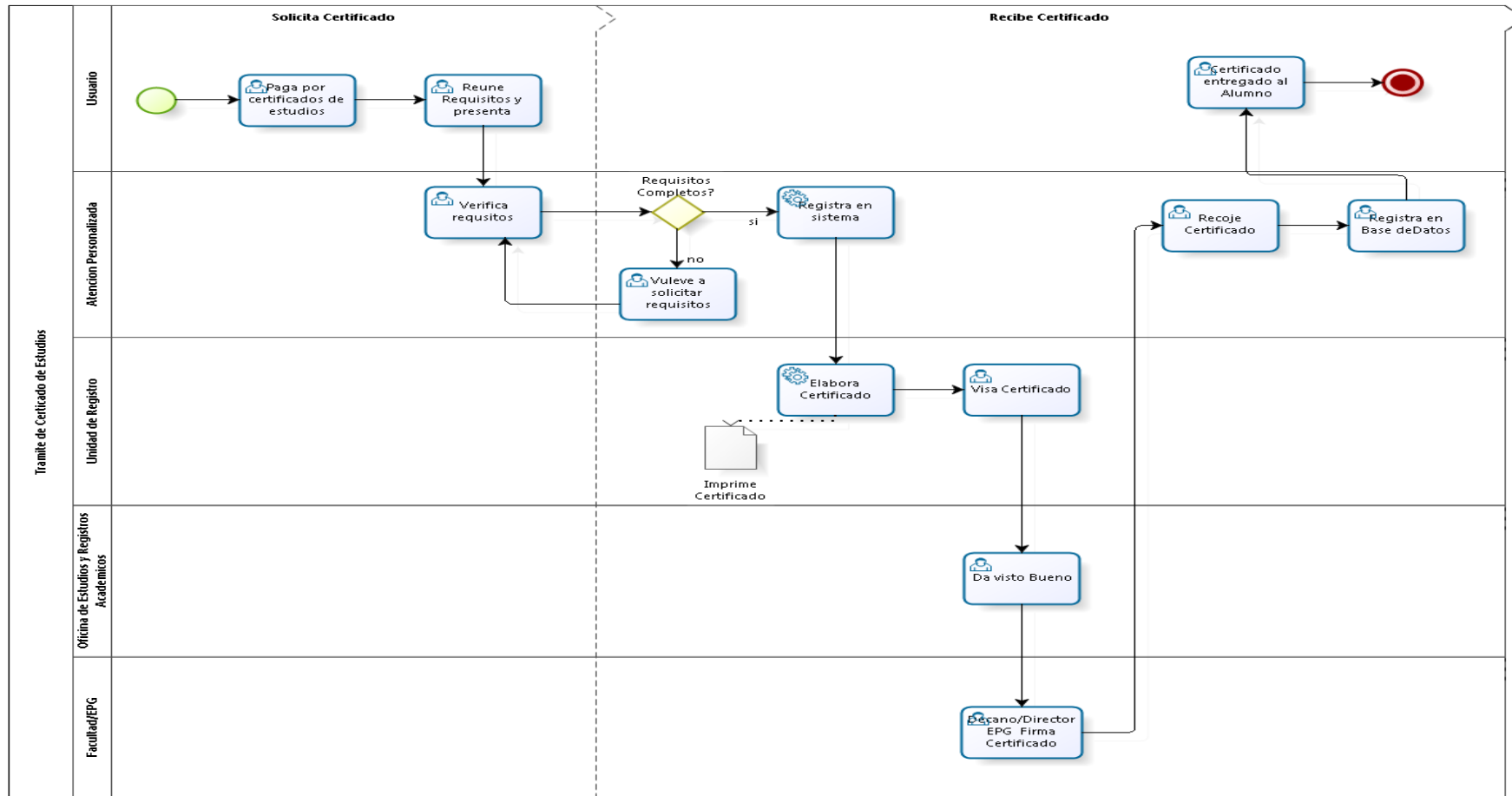


Figura 41: Trámite certificado de Estudios

- Proceso de Tramite de Bachiller

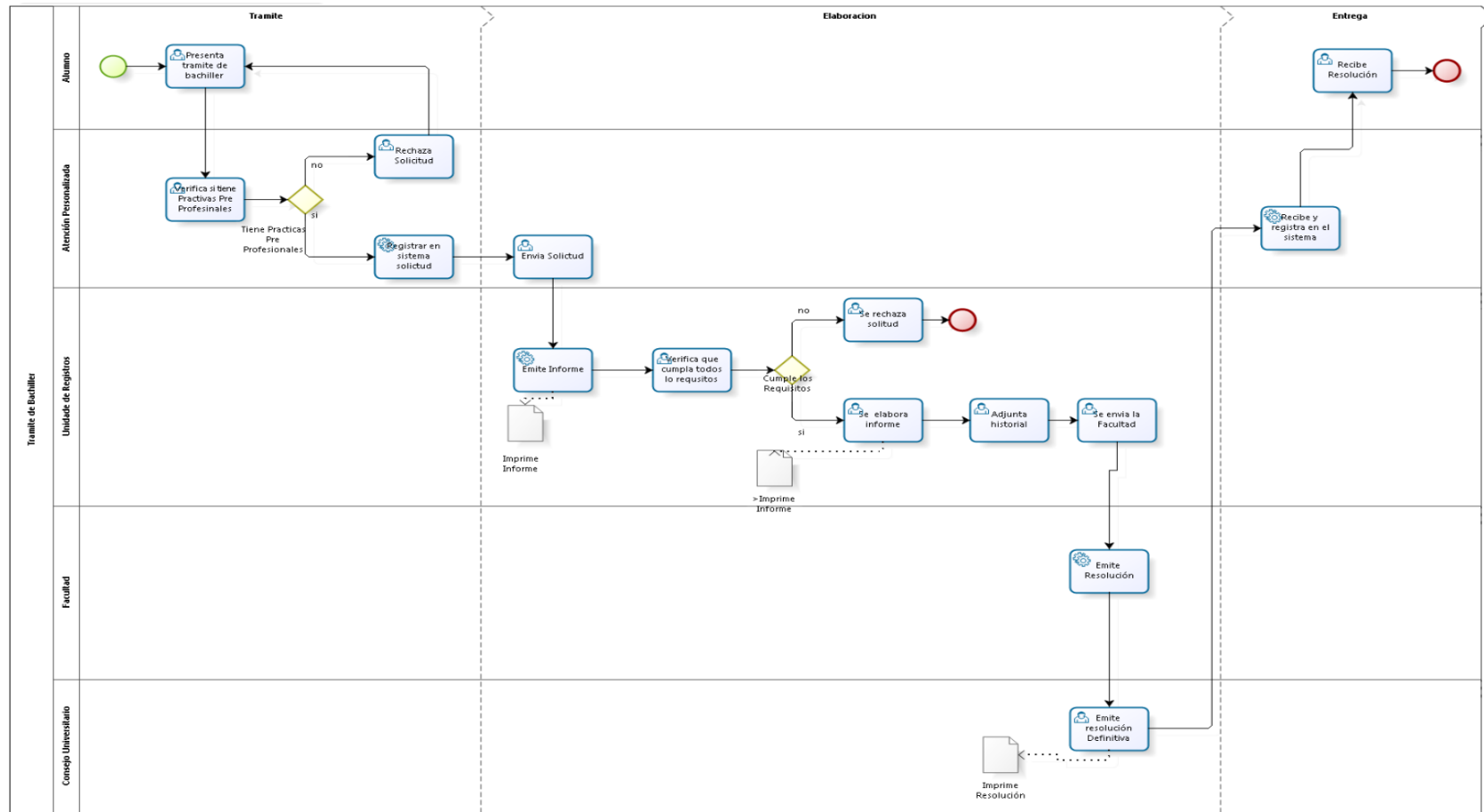


Figura 42: Trámite Bachiller

- Proceso de Constancia de Estudios

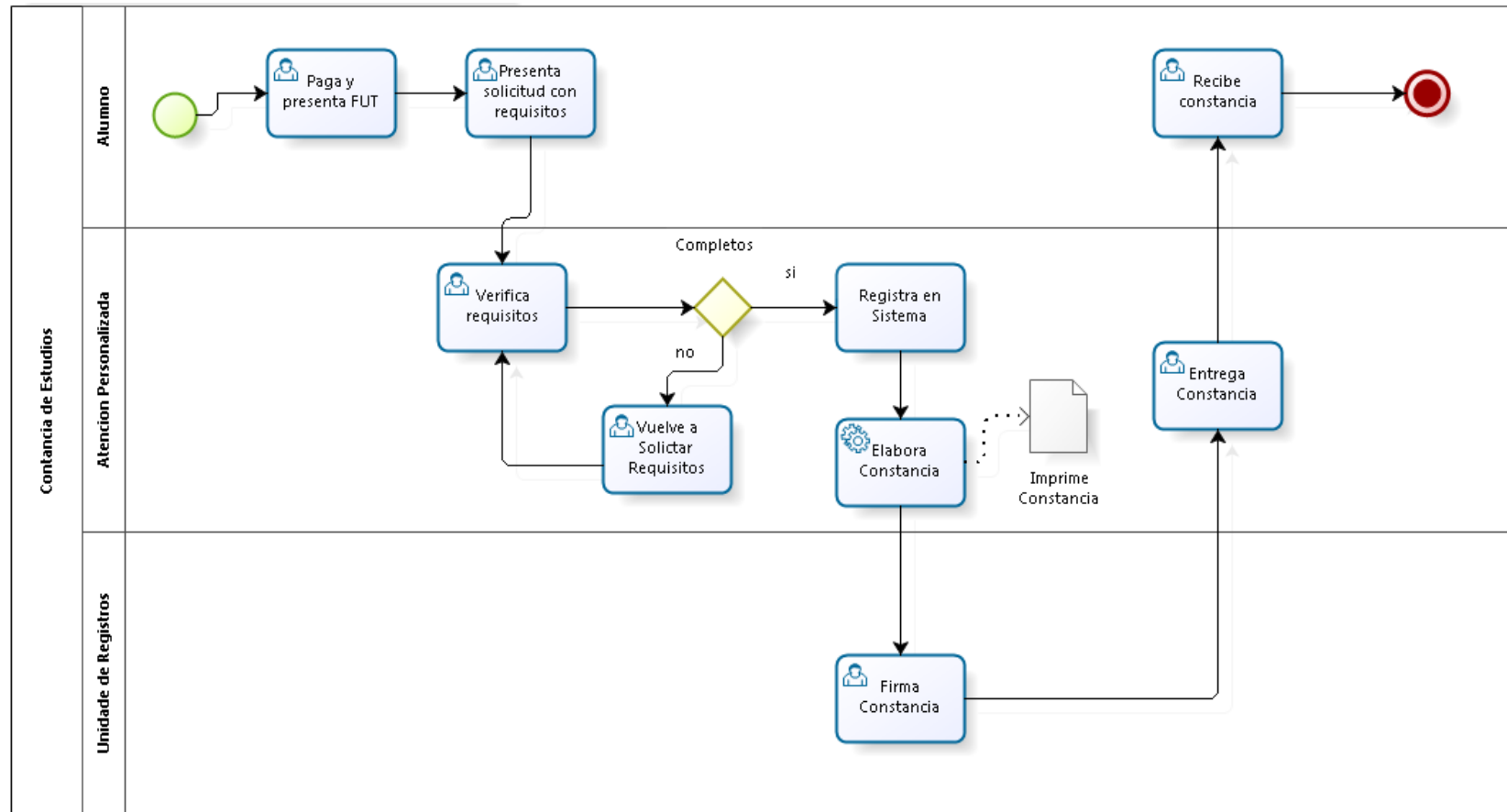


Figura 43: Constancia de Estudios

- Proceso de Tutoría y consejería

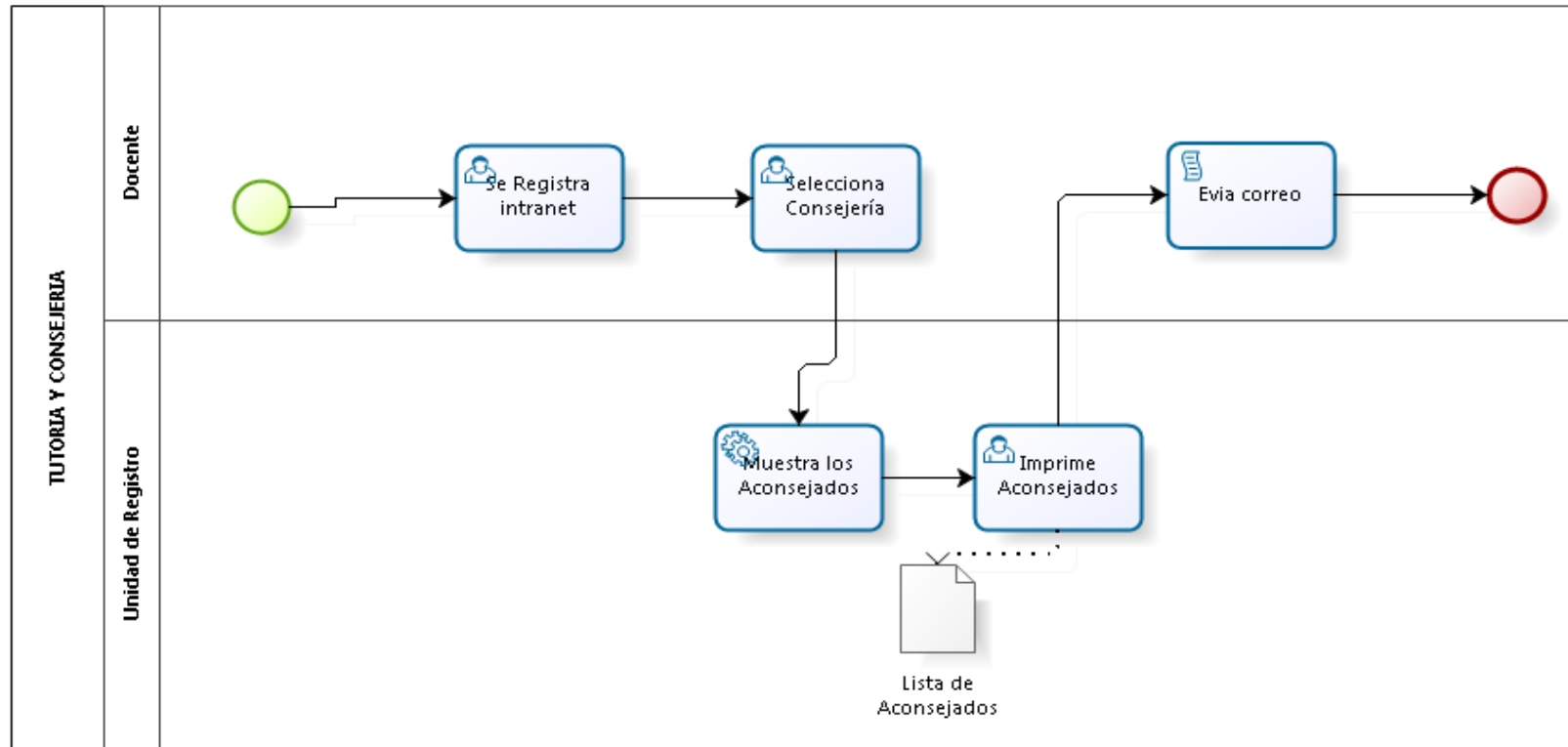


Figura 44: Tutoría y Consejería

- Proceso de Tramite de Carne

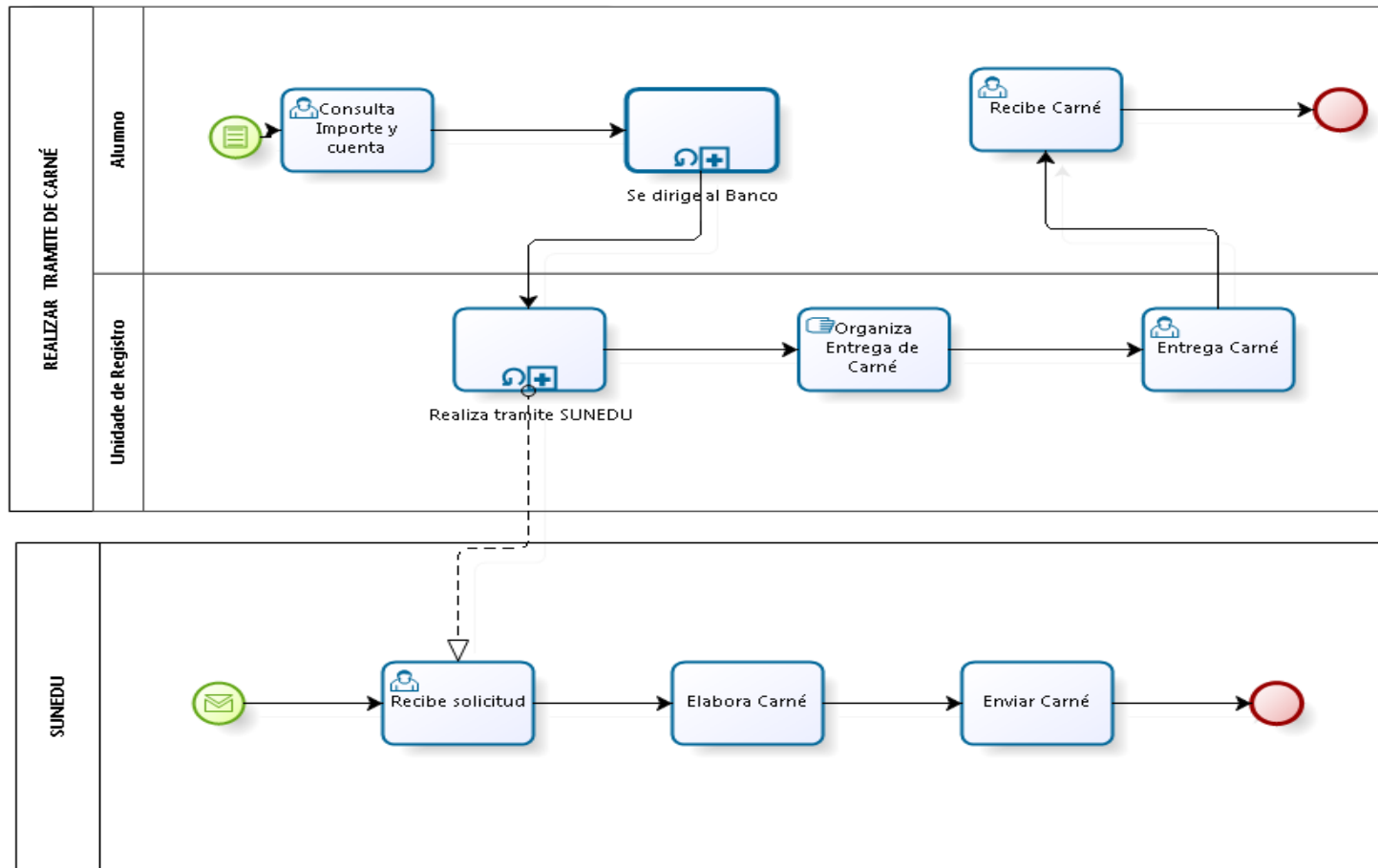
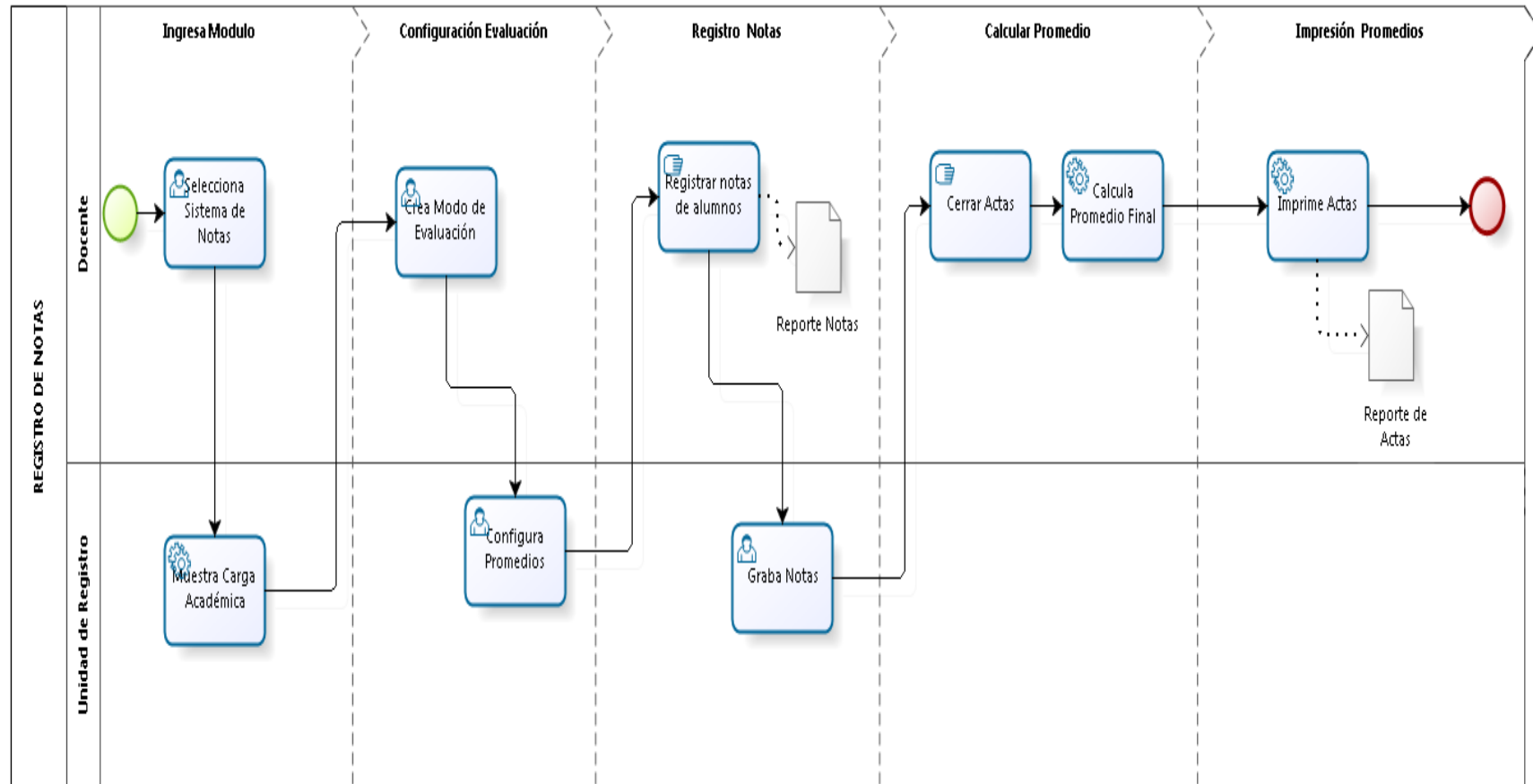


Figura 45: Trámite de carnet



- **Proceso de Actas Virtuales**



**Figura 46: Actas Virtuales**

- Proceso de asistencia de Alumnos

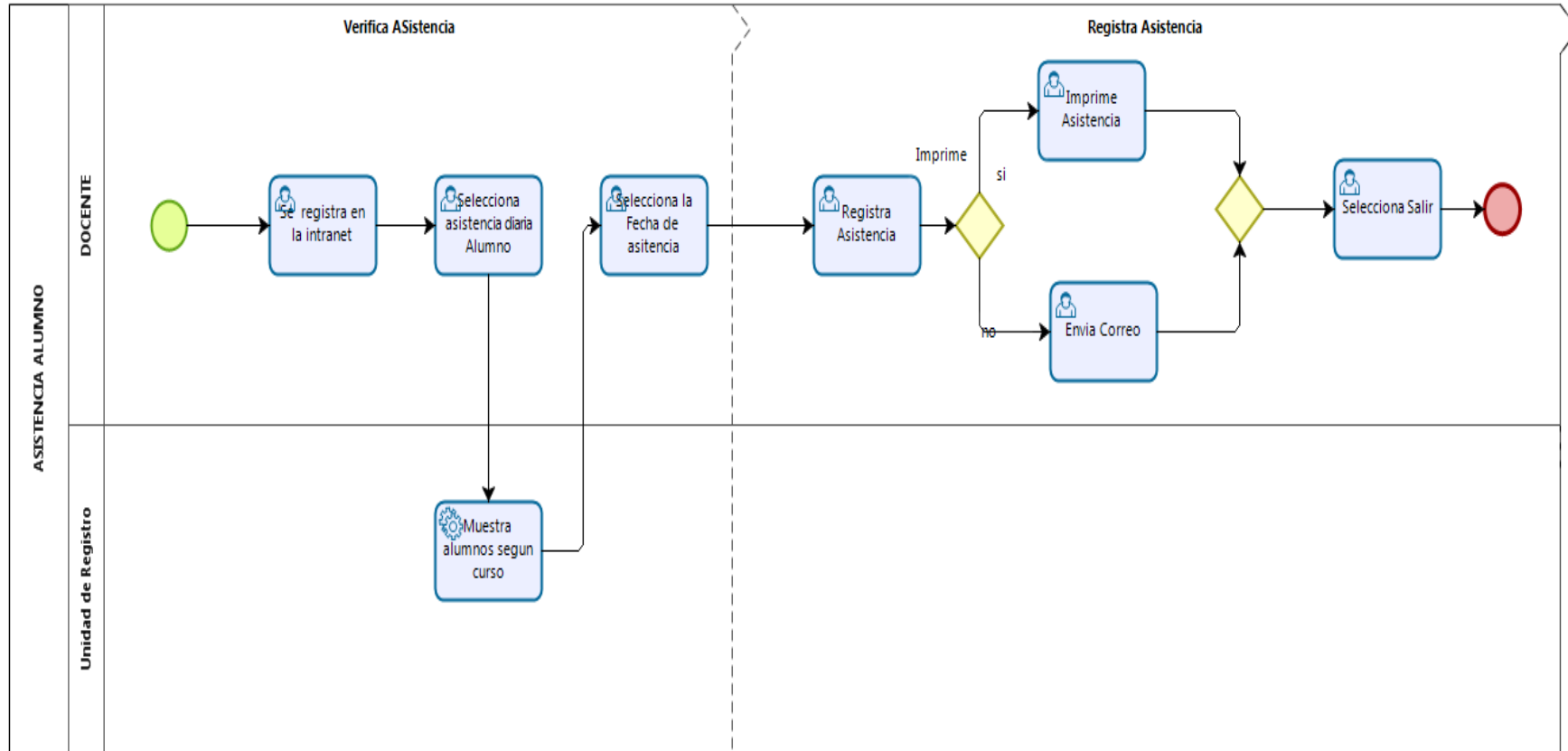
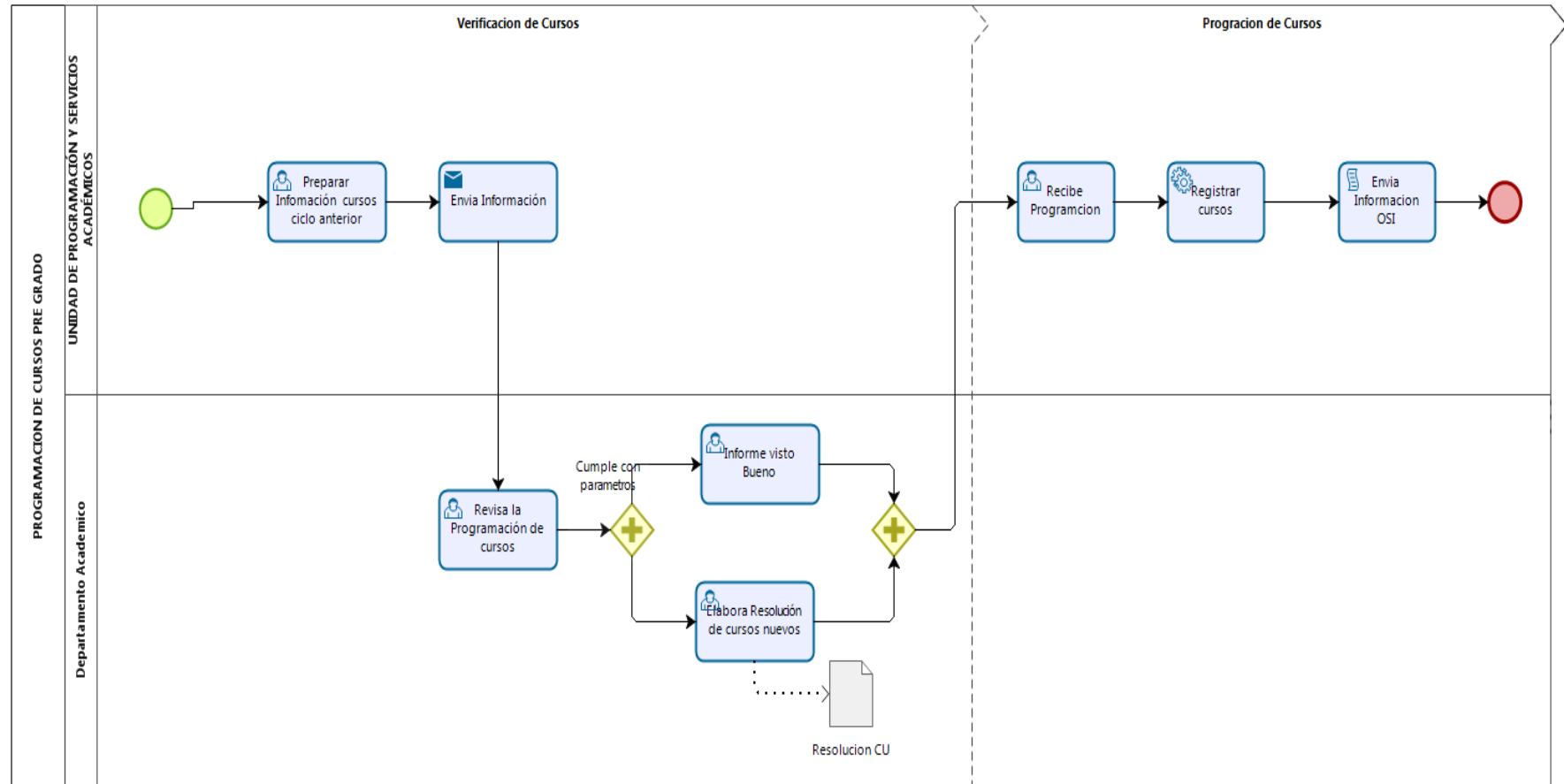


Figura 47: Asistencia de Alumnos

- **Proceso de Programación de Cursos**



**Figura 48: Programación de Cursos**

- Proceso de Encuestas

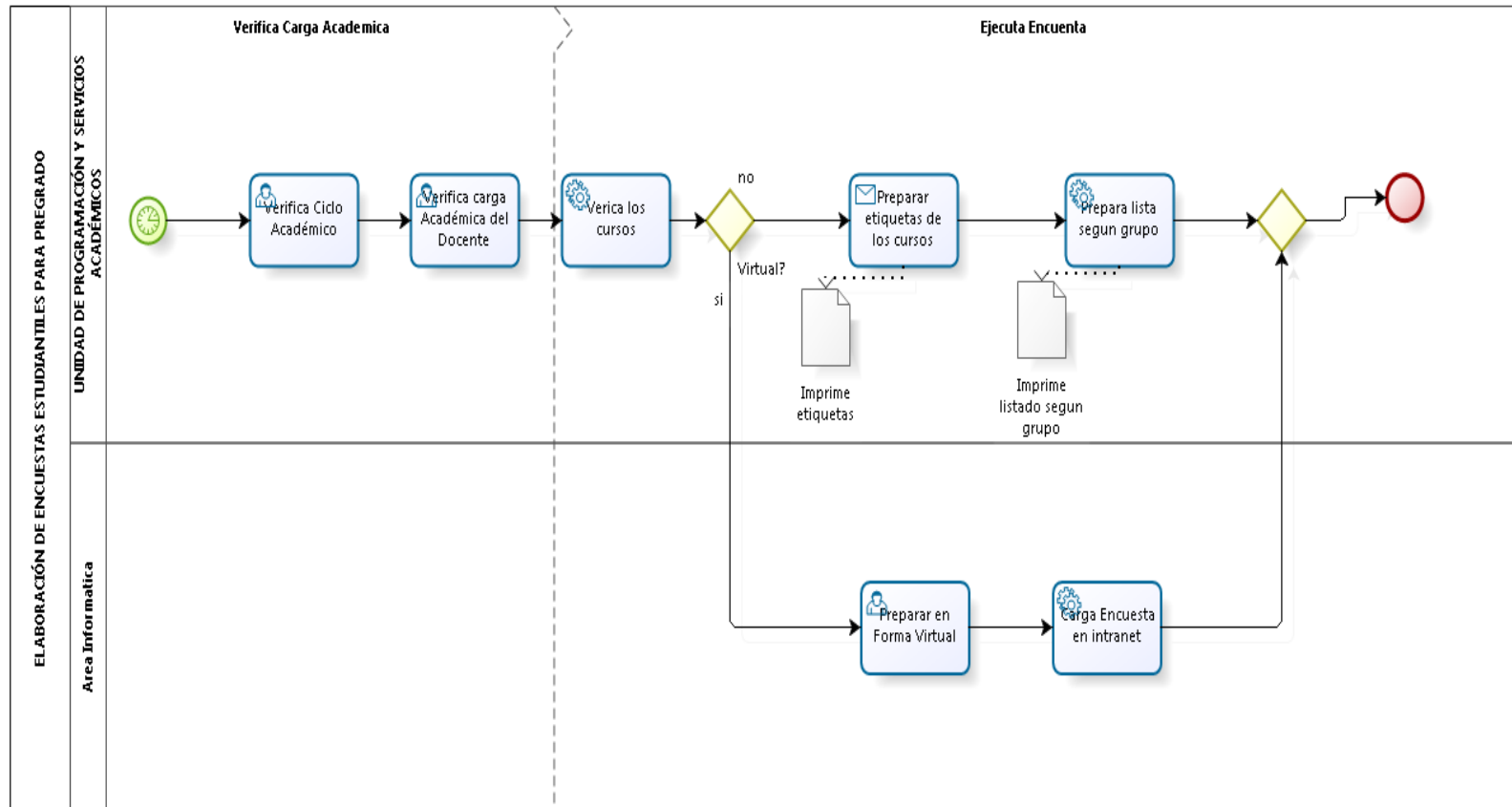


Figura 49: Encuestas

- Rol de Exámenes

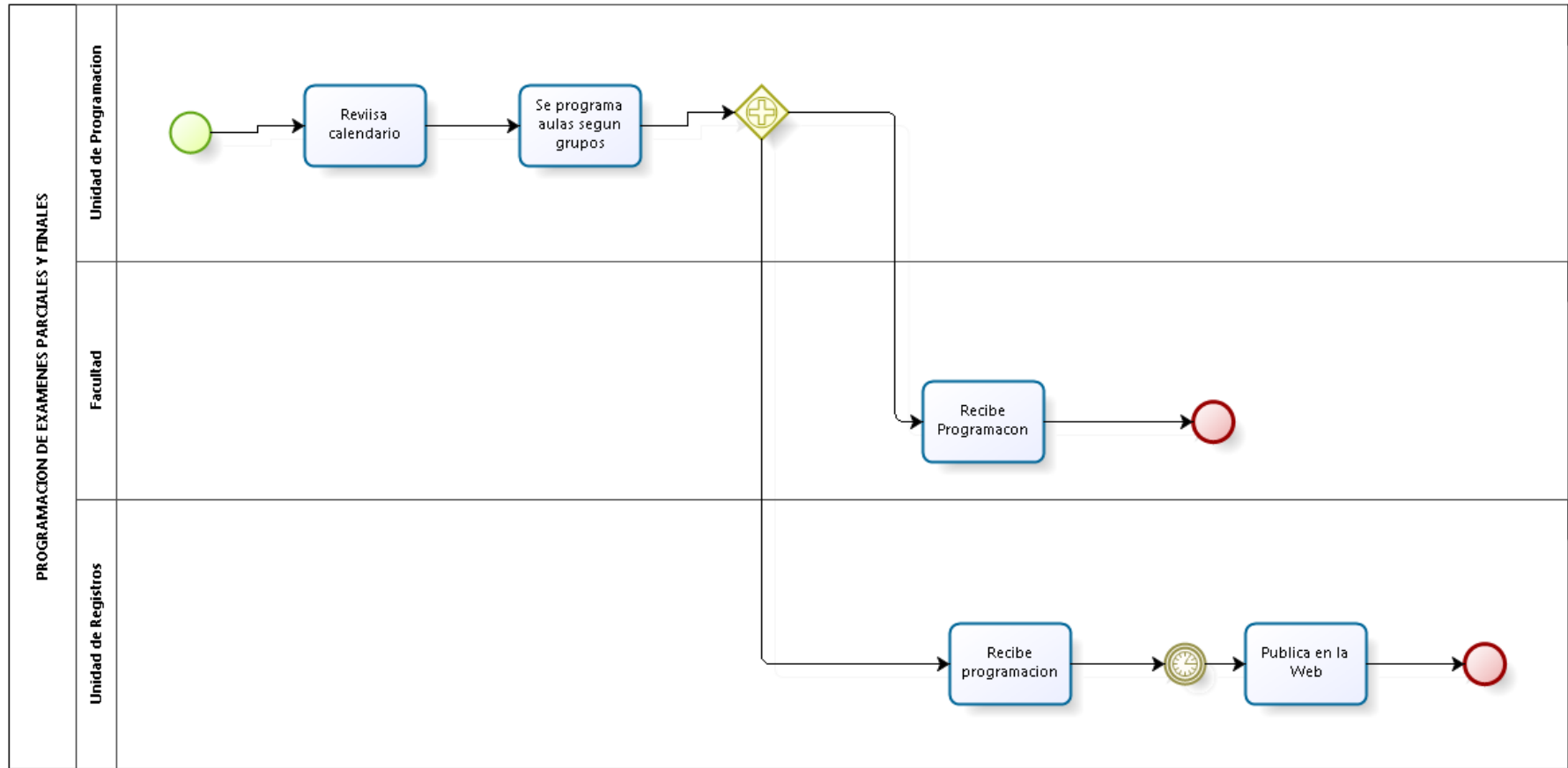
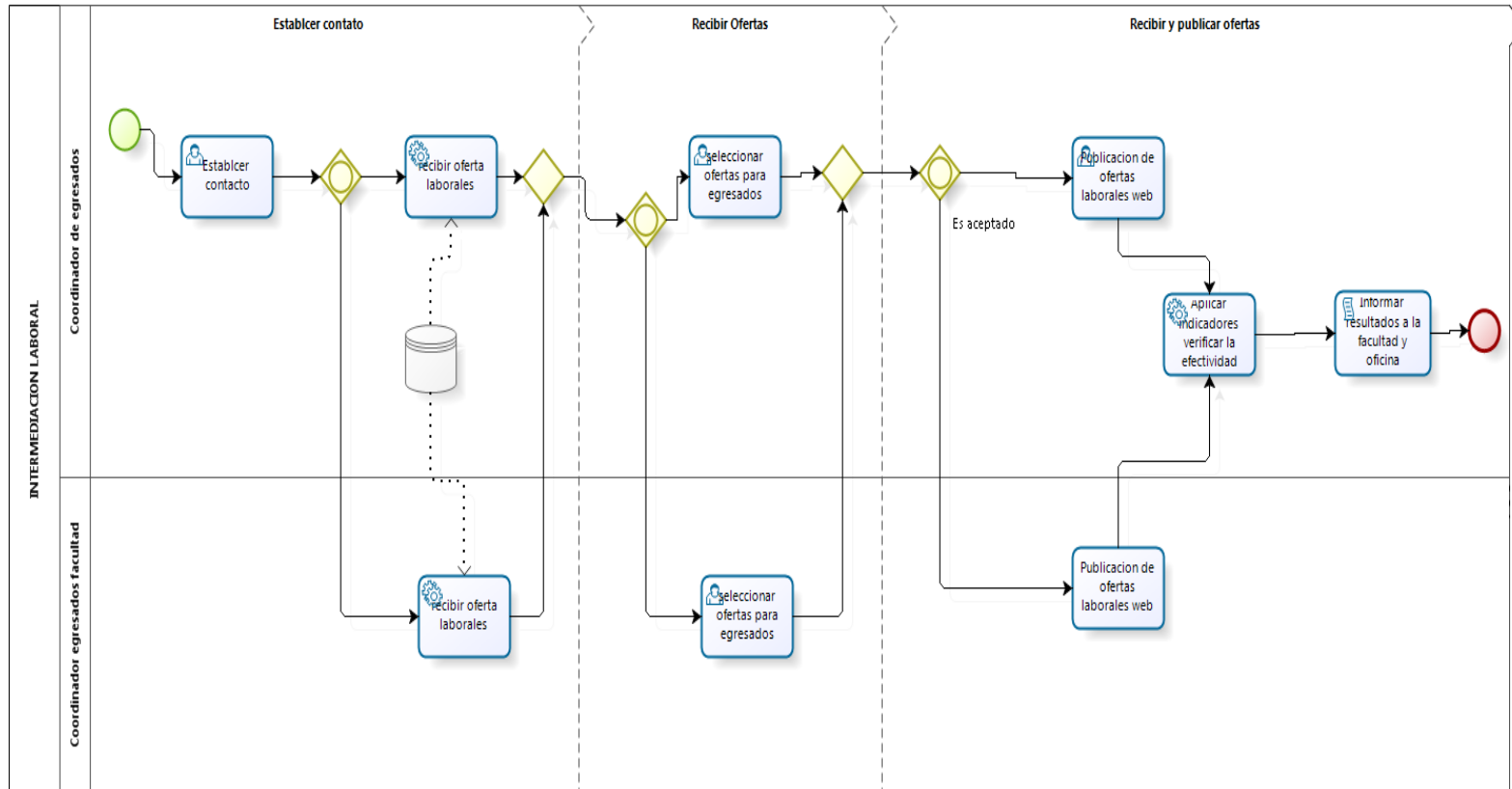


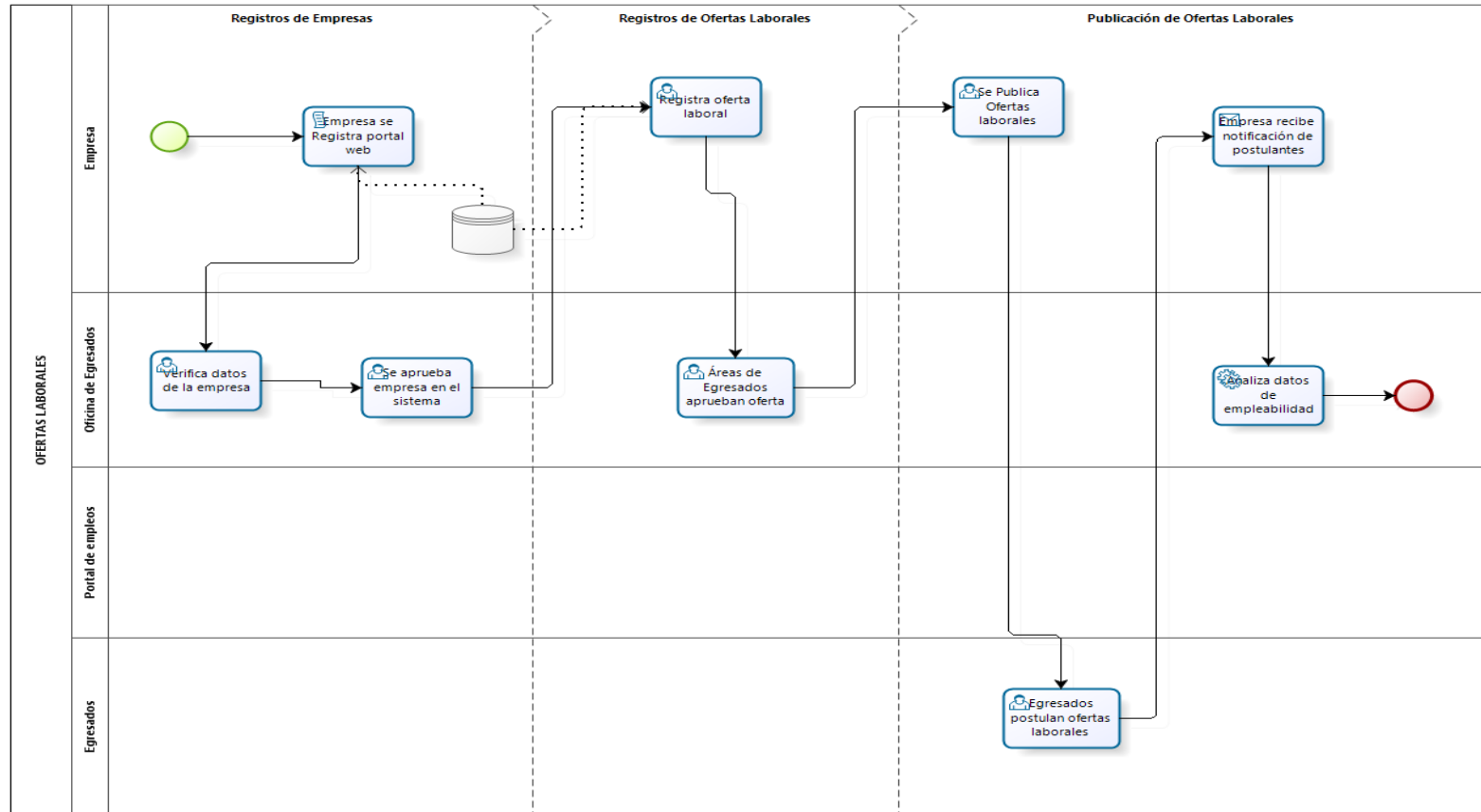
Figura 50: Encuestas

- **Intermediación Laboral**



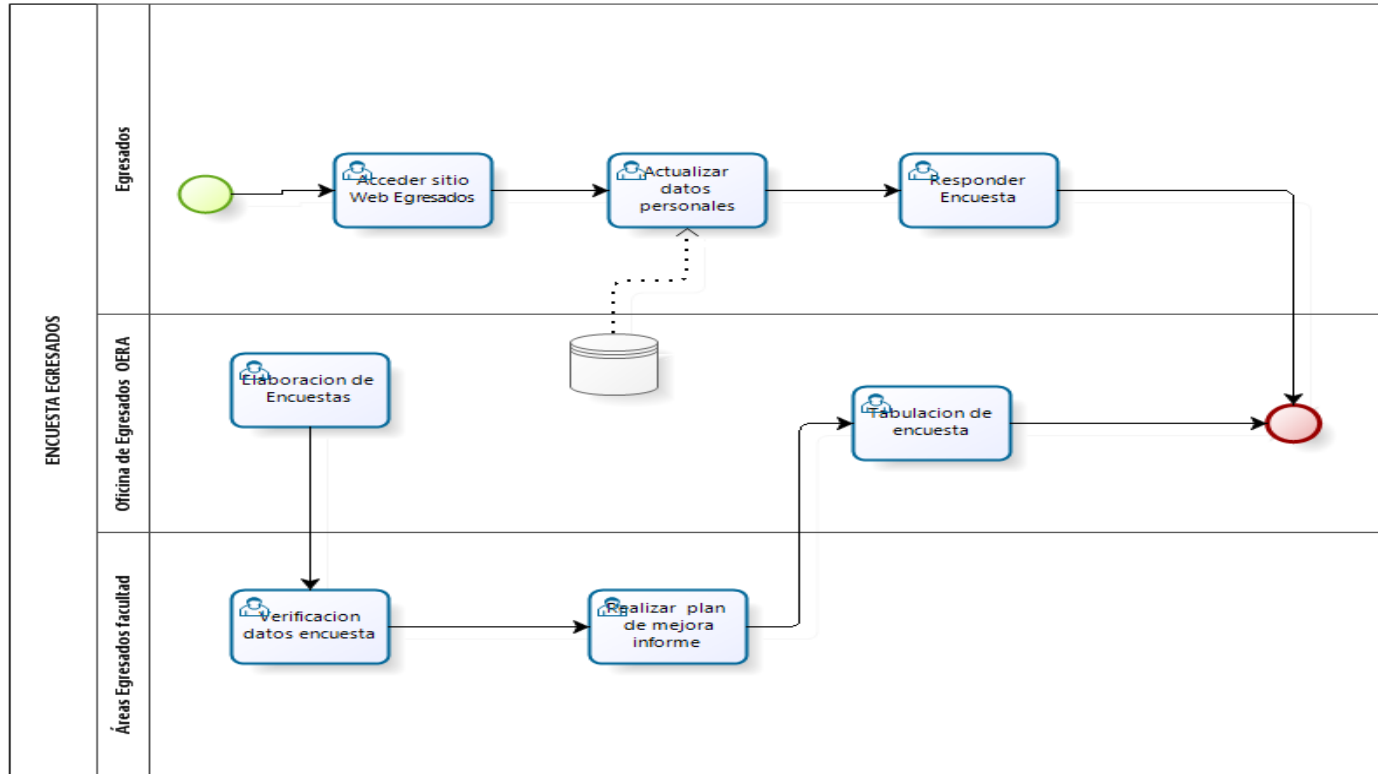
**Figura 51: Intermediación Laboral**

- **Oferta Laboral**



**Figura 52: Ofertas Laborales**

- **Elaboración y de la Encuesta de Egresados**



**Figura 53: Encuesta Egresados**



#### **4.6 Discusión de Resultados**

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer la implementación de un modelo de gestión por procesos para mejorar la gestión administrativa de manera eficiente de la Oficina de Estudios y Registros Académicos de la Universidad Nacional Agraria la Molina. La organización por procesos nació debido a las necesidades existentes del mundo, donde se encuentran clientes cada vez más exigentes. En este sentido, la competencia nos obliga constantemente en innovar en los procesos administrativos. Los resultados óptimos, en otros lugares donde se aplicó el modelo de gestión por procesos, demuestran lo relevante de la hipótesis general. La Implementación de un modelo de gestión por procesos mejorará la gestión administrativa de manera eficiente de la Oficina de Estudios y Registros Académicos de la Universidad Nacional Agraria la Molina. La gestión por procesos es una herramienta de gran importancia, la cual beneficia y orienta la gestión administrativa para la satisfacción de los clientes cada vez más exigentes.

Se tiene como objetivo específico 1 evaluar el nivel de eficiencia de la gestión administrativa en la Oficina de Estudios Y Registros Académicos. Se realizó una entrevista y de la información que evidencia arroja que existe un nivel de eficiencia del 55% de los procesos administrativos, pero por otro lado hay un 45% de ineficiencia de los procesos y procedimientos en la Oficina de Estudios y Registros Académicos. Estos resultados demuestran lo relevante de la hipótesis específica en la presente investigación. En este sentido, la gestión por procesos buscar pasar de una organización vertical (por áreas) a una (Horizontal) por procesos de funciones heterogéneas a sistemáticas, de una estructura por jerarquía a una estructura colaborativa. Esto permitirá mejorar los procesos en calidad y eficiencia

El objetivo específico 2 fue documentar los procesos que se desarrollan en la Oficina de Estudios y Registros Académicos. La documentación de procesos es un mapa de ruta para cualquier organización. Ayuda a identificar el estado actual de un proceso con el fin de saber cómo mejorarlo. Cualquier tarea que se lleve a cabo más de una vez o que la realicen numerosas personas debe ser documentada. Hacer esto brinda uniformidad a la organización y te permite monitorear y supervisar los procesos sobre la marcha. Por eso es importante la el objetivo mencionado.

La gestión administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos de la Universidad Agraria la Molina muestra un nivel de deficiencia del 46% debido a que posee documentos de gestión desactualizados, con funciones no tan claras, desactualizadas y poca comprensión de la estructura orgánica de la oficina mencionada.

El objetivo específico 3 es elaborar el mapa de procesos de la organización, identificando los procesos principales, y de apoyo. El mapa de procesos y su elaboración es una faceta de la gestión de una organización sumamente importante. También contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos, A través de él podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo

El Mapa de procesos es una representación gráfica del funcionamiento integral de una organización, es un diagrama que condensa de forma visual todos los procesos y subprocesos de la organización y la forma en cómo se interrelacionan entre ellos.

Así mismo la elaboración del Mapa de Procesos permite establecer y definir objetivos, alinear los objetivos de las áreas donde se desarrollan las actividades, definir las responsabilidades y los roles, mejorar la comunicación, determinar las expectativas y necesidades de los clientes, de la misma manera se identifica las ventajas competitivas de la organización y detectar errores o desviaciones rápidamente e implementar posibles mejoras en la gestión en términos de calidad. En este sentido, se identificó todos los procesos para elaborar el mapa correspondiente como se indica en la hipótesis.

El objetivo específico 4 es rediseñar los procesos para mejorar la gestión administrativa de la Oficina de Estudios y Registros académicos. Se propone utilizar herramientas que permitan implementar una gestión basada en procesos, para mejorar la eficiencia de la organización y funciones de la Oficina.

Para lograr una mejora continua en las funciones y actividades de la Oficina de Estudios y Registros Académicos se necesita implementar una gestión con enfoque por procesos. Primero se identificaron los problemas, las causas que ocasionaban una deficiencia en los procesos y procedimientos para la cual se utilizó el siguiente estudio. En la Universidad Nacional Agraria la Molina todavía no se ha implementado una gestión basada en procesos,

por ende, los procesos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos no han sido mapeados ni identificados los pasos o secuencias de los Procesos. Por eso este objetivo específico el de rediseñar los procesos para mejorar la gestión administrativa en la Oficina de Estudios y Registros Académicos.

Por último, se tiene el objetivo específico 5 es diseñar un manual de procesos, en el que se encuentren documentados todos los procesos que puedan ser igualmente implementados en cualquier organización. Mal implementado y sin una estrategia para su elaboración e implementación, nos llevará a generar documentos que con el tiempo nadie utilizará y quedarán guardados y sin actualizar.

El manual de procedimientos, nos muestra de forma detallada, sistémica, ordenada e integral las responsabilidades, instrucciones e información sobre el funcionamiento de sistemas y procedimientos de las diversas operaciones o actividades que realizan las organizaciones, por lo tanto, el Manual de procedimiento es un instrumento administrativo que facilita el quehacer diario de las diferentes áreas de la empresa.

Por otro lado, los Manuales de Procedimientos sirven como una herramienta para el control interno, pues permite plasmar procesos y actividades específicas y en donde se detallan políticas, aspectos legales, procedimientos y controles para realizar las actividades de manera eficaz y eficiente. En este sentido el rediseño de un manual de los procesos es una urgente prioridad para mejorar la gestión administrativa en la Oficina de Estudios y Registros Académicos.

La gestión de procesos posee un gran interés de tipo estratégico en las diversas organizaciones, ya que cada vez más los productos y servicios son el producto de los procesos utilizados por las empresas, por lo cual estos deben ser eficaces, eficientes y sujetos a una mejora continua lo cual debe considerarse como estrategia de sostenibilidad de la productividad, competitividad y calidad del servicio, como declaran Guanín y Andrango (2015) que “consiste en concretar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la organización, en vez de en las tareas o actividades, la cual genera un compromiso para realizar los objetivos previamente planteados. Son variados los beneficios de una gestión por procesos orientados específicamente a la atención de los clientes y así identificar los productos ofrecidos a los clientes.”

## **V. CONCLUSIONES**

1. La implementación de modelo de gestión por procesos desarrollado en la presente investigación permite mejorar la eficiencia administrativa en un 25% pasando del nivel de 55% a 80% toda vez reduciendo en número de actividades y su tiempo.
2. La oficina de Estudios y Registros Académicos presenta un nivel de eficiencia administrativa de 55%, nivel de eficiencia que se categoriza cualitativamente como muy bajo, generados porque no se tiene identificados los procesos claves razón por el cual no se ejecuta integralmente
3. Los procesos identificados son 24, siendo los procesos claves, Matricula, Actas de notas, trámite documentario, Programación de curso, asignación de aulas, rol de exámenes.
4. El mapa de proceso comprende, Gestión de planificación, Gestión de mejora continua, Dirección estratégica.
5. El rediseño de los procesos ha reducido los tiempos de ejecución de los mismos en un 50% eliminando las actividades innecesarias.
6. El manual de organización y funciones actualizado, tomando en cuenta los procesos rediseñados mejora el cumplimiento de las funciones asignadas a las áreas y servidores de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Para fines de concretar la mejora de la eficiencia administrativa en la oficina de Estudios y Registros academias deberá tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Implementar la gestión por procesos desarrollado en la presente investigación.
2. Realizar eventos de capacitación para el personal administrativo orientado a la aplicación del modelo de gestión por procesos.
3. Aplicar el manual de organización y funciones actualizado en el presente estudio puesto que facilitara la ejecución de las actividades de los procesos rediseñados para mejorar la eficiencia.
4. Realizar evaluaciones periódicas a fin de verificar el logro de mejores niveles de eficiencia administrativa.
5. Realizar nuevos estudios orientado a mejorar la calidad del servicio prestados a clientes internos y externos.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ariza Y. 2018. **El control Proceso y Concepto**. Disponible en:  
(<http://yesidariza.blogspot.com/2016/01/el-control.html>)

Bravo, J. 2013. **Gestión de procesos** 5 ed., Santiago de Chile EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A. 336 p.

Blandez M. 2014. **Proceso Administrativo**. Editorial Digital UNID. México. 105p.

Beltrán, J; Carmona, MA; Carrasco, R; Rivas, MA; Tejedor, F. 2009. **Guía para una Gestión Basada en Proceso**. Instituto Andaluz de Tecnología. 109p.

BPM. 2011. **El libro del BPM**, Centro de Encuentro BPM, s.l. (Club BPM ), Madrid. 277p.

Bachenheimer, H. 2016. **Definición de términos: Administración de Empresas**. Disponible en:  
(<http://186.116.11.66/suimweb/ARCHIVOS/BIBLIOGRAF%C3%8DA%20COMPLEMENTARIA/OTRA%20BIBLIOGRAF%C3%8DA/GLOSARIO%20ECONOM%C3%8DA%20Y%20ADMINISTRACI%C3%93N.PDF>).

Bizagi. 2013. **Bizagi Process Modeler Guía del usuario**. Bizagi Modeler, 427p.

Carranza, L; Valverde, J; Vera, J. 2016. **Implantación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)**. (Tesis Magíster, Universidad del Pacífico) . 91p.

Luna A. 2015. **Proceso Administrativo**. Primera Edición Ebook 2015, Instituto Politécnico Nacional Escuela superior de comercio y Administración 320p.

Chiavenato, I. 2012. **Teoría General de la Administración**. 8° Edición, Editorial, MCGRAW-HILL, 489p.

DDRAE. 2018. **Diccionario de la Real Academia Española**. Disponible en: (<https://dle.rae.es/?w=diccionario>)

Freund, J.; Rücker, B.; Hitpass, B. 2017. **BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica**. 5° Edición, Santiago, Chile: BPM Center. 367p.

Fernández, A. 2003. **Sistemas Integrados de Gestión**. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. 172p.

Guanín A; Andrango M. 2015. **Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Atención de Enfermería en el Servicio de Emergencia del Hospital Militar**. (Tesis Magistral, Escuela Politécnica Nacional).150p.

Godines, M. 2013. **Eficiencia y eficacia en las organizaciones de la sociedad civil**. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/265939912\\_EFICIENCIA\\_Y\\_EFICACIA\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES\\_DE\\_LA\\_SOCIEDAD\\_CIVIL\\_Area\\_de\\_investigacion\\_Entorno\\_de\\_las\\_Organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/265939912_EFICIENCIA_Y_EFICACIA_EN_LAS_ORGANIZACIONES_DE_LA_SOCIEDAD_CIVIL_Area_de_investigacion_Entorno_de_las_Organizaciones)

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación**. (6ª ed.) México DF: Mc Graw – Hill, Interamericana Editores S.A de C.V.

Hurtado, AP. 2012. **Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos de los servicios Tecnológicos del Centro de Innovación Tecnológica de la Madera – CITE madera** (Tesis Magíster, Universidad Nacional de Ingeniería). 142p.

Manene, L. 2010. **Eficiencia y Eficacia en Administraciones Públicas y Organizaciones Empresariales**. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/08/19/la-eficiencia-y-la-eficacia/>

Moreno Alego, JL. 2007. **Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia.** España, Fundación Luis Vives. 92 p.

Lazzo, A. 2011 **Gestión administrativa,** Disponible en: (<http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/>)

Ochoa, T. 2014. **Diseño de un modelo de Gestión por Procesos,** para el colegio Técnico Agropecuario Quilanga (Tesis Magíster, Universidad Técnica Particular de Loja). 150p.

Pérez, JA. 2012. **Gestión por Procesos,** 5° edición. España, ESIC EDITORIAL 307p.

Ramírez, C. 2010. **Fundamentos de administración.** 3° Edición Bogotá D.C. 255p.

Rey Peteiro. 2016. Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I). Sinapsys Business Solutions. Disponible en, <https://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Secretaría de Gestión Pública. 2014. **Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM** – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Lima. 43p.

Vacacela J. 2014. **Sistema de Gestión por Procesos Operativos para la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja** (Tesis Magíster, Universidad Técnica Particular de Loja). 93p.

Valenzuela, R. 2017. **Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima** (Tesis Magister Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo Perú). 151p.

Torres, Z. 2014. **Teoría General de la Administración.** 2° Edición Ebook, México. 509p.

Hoil, L. 2016. **Control como proceso administrativo.** Disponible en: Geopolis (<https://www.gestiopolis.com/control-como-proceso-administrativo>)



Zambrano, S. 2014. **Propuesta de un Modelo de Gestión por Proceso Basado en el Enfoque EFQM para la Empresa SIFIZSOFT S.A** (Tesis Ingeniero en Finanzas, Universidad Central del Ecuador). 255p.

## VIII. ANEXOS

### ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

	PROBLEMAS	OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	¿En qué medida la gestión por procesos permitirá mejorar la gestión administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos de la Universidad Nacional Agraria la Molina?	Proponer la implementación de un modelo de gestión basado en procesos para mejorar la eficiencia administrativa en la Oficina de Estudios y Registros Académicos de la Universidad Nacional Agraria la Molina.	La implementación del modelo de gestión por procesos desarrollado en la presente investigación permitirá mejorar la eficiencia administrativa en un 25% pasando del nivel de 55% a 80% toda vez reduciendo en número de actividades y su tiempo.	Implementar la gestión por procesos desarrollados en la presente investigación.
ESPECIFICOS	¿Cuál es el nivel de eficiencia administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	Evaluar el nivel de eficiencia administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.	La Oficina de Estudios y Registros Académicos presenta un nivel de eficiencia administrativa de 55%, nivel de eficiencia que se categoriza cualitativamente como muy bajo, generados porque no se tiene identificados los procesos claves razón por el cual no se ejecuta integralmente.	Realizar eventos de capacitación para el personal administrativo orientado a la aplicación del modelo de gestión por procesos.
	¿Cuáles son los procesos actuales de la Oficina de	Documentar los procesos actuales que se desarrollan	Los procesos identificados son lo siguiente: procesos	Se debe capacitar adecuadamente al personal administrativo

Estudios y Registros Académicos?	en la Oficina de Estudios y registros académicos.	gestión de registros, gestión de programación y registros académicos, y gestión de seguimiento al egresado.	de la Oficina de Estudios y Registros Académicos para la aplicación del modelo administrativo denominado gestión por procesos para mejorar conductas y habilidades,
¿Cómo identificar los procesos estratégicos y misionales, de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	Elaborar el mapa de procesos de la Oficina de estudios y registros Académicos, identificando los procesos estratégicos y misionales.	El mapa de proceso comprende, Gestión de planificación, Gestión de mejora continua, Dirección estratégica.	Se recomienda establecer los objetivos a lograr y las directrices a seguir para la implementación del modelo administrativo denominado “la gestión por procesos”
¿De qué manera se deberá rediseñar los procesos de la Oficina de estudios y registros académicos?	Rediseñar los procesos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.	El rediseño de los procesos ha reducido los tiempos de ejecución de los mismos en un 50% eliminando las actividades innecesarias.	Realizar las evaluaciones periódicas a fin de verificar el logro de mejores niveles de eficiencia administrativa.
¿De qué manera en base a los procesos rediseñados deberá actualizar el manual organización y funciones de la oficina de Estudios y Registros Académicos?	Actualizar manual de organización y funciones de acuerdo con los procesos rediseñados de la oficina de estudios y registros académicos.	El manual de organización y funciones actualizado, tomando en cuenta los procesos rediseñados mejora el cumplimiento de las funciones asignadas a las áreas y servidores de la oficina de Estudios y Registros Académicos.	Aplicar el manual de organización y funciones actualizado en el presente estudio puesto que facilitara la ejecución de las actividades de los procesos rediseñados para mejorar la eficiencia.

## ANEXO 2: CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<b>GENERAL</b>	¿En qué medida la gestión por procesos permitirá mejorar la gestión administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos de la Universidad Nacional Agraria la Molina?	Proponer la implementación de un modelo de gestión basado en procesos para mejorar la gestión administrativa y de esta manera lograr mayor eficiencia para la Oficina de Estudios y Registros Académicos de la Universidad Nacional Agraria la Molina.	La implementación de un modelo de gestión por procesos permitirá mejorar la gestión administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos	Independiente: gestión por procesos
				Dependiente: Eficiencia Administrativa
<b>ESPECIFICOS</b>	¿Cuál es el nivel de eficiencia administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	Evaluar el nivel de eficiencia de la gestión administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos	La gestión administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos presenta baja eficiencia.	Independiente: gestión por procesos
	¿Cuáles son los procesos actuales de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	Identificar y documentar los procesos actuales que se desarrollan en la Oficina de Estudios y registros académicos.	Identificar los procesos permitirá documentar los procesos que intervienen en la Oficina de Estudios y Registros Académicos.	Dependiente: Eficiencia administrativa
				Independiente: gestión por procesos
	¿Cómo identificar los procesos estratégicos y misionales, de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	Elaborar el mapa de procesos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos, identificando los procesos principales, y de apoyo	El Mapa de Procesos permitirá graficar los procesos estratégicos y misionales.	Independiente: Gestión por procesos
¿De qué manera se deberá rediseñar los procesos de la	Rediseñar los procesos de la Oficina de Estudios	El rediseño de los procesos mejorará la eficiencia administrativa	Dependiente: Eficiencia administrativa	
				Independiente: Gestión por procesos

Oficina de Estudios y registros académicos?	y Registros Académicos	de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.	Dependiente: Eficiencia administrativa
¿De qué manera en base a los procesos rediseñados deberá actualizar el manual organización y funciones de la oficina de Estudios y Registros Académicos?	Diseñar documentos de gestión que agilicen la gestión administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.	El Manual de Procesos ayuda a que las operaciones estén definidas de manera estandarizadas, delegando responsables	Independiente: Gestión por procesos
			Dependiente: Eficiencia administrativa

### ANEXO 3:

## CUESTIONARIO: DIAGNÓSTICO OPERATIVO DE LA OFICINA DE ESTUDIOS Y REGISTROS ACADÉMICOS

**OBJETIVO:** Analizar los procesos de gestión administrativa de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.

### INSTRUCCIONES

- 1.- Este cuestionario ha sido diseñado para ser respondido con rapidez.
- 2.- Califique su nivel de satisfacción en base a la escala siguiente:

Nivel de satisfacción	simbología	Puntaje
Satisfactorio	a	1
Satisfactorio Parcial	b	0,75
Satisfactorio Regular	c	0,5
Insatisfactorio Parcial	d	0,25
Insatisfactorio	e	0

- 3.- Marque una sola respuesta por pregunta, utilice un aspa (x) sobre las letras: **a, b, c, d, e** según su grado de satisfacción.

I Funciones	Preguntas	Respuesta				
1.- Documentos normativos	1.- ¿Recibe copia de los documentos, normas y directivas que determinan las funciones del área donde labora?	a	b	c	d	e
2.- Delimitaciones de funciones	2.- ¿la copia de documento que recibe detalla las funciones generales y específicas a las unidades y cargos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	a	b	c	d	e

3.- Coherencia entre funciones y disposiciones normativas	3.- ¿A la Oficina de Estudios y Registros Académicos se le asigna funciones coherentes con las disposiciones normativas vigentes?	a	b	c	d	e
4.- Delegación de funciones	4.- ¿El Jefe de Oficina otorga la facultad de tomar decisiones a los jefes de Unidades?	a	b	c	d	e
5. Niveles de decisión	5.- ¿Confiere atribuciones apropiadas a los Jefes de Unidad que asumen la responsabilidad en la toma de decisiones?	a	b	c	d	e
6.- Racionalización de funciones	6.- ¿Se asigna tareas al personal en forma equilibrada, dando a conocer sus atribuciones y responsabilidades?	a	b	c	d	e
7.- Cumplimiento de funciones	7.- ¿Ejecuta adecuadamente los procesos, actividades y tareas relacionados con sus funciones?	a	b	c	d	e
8.- Cumplimiento de funciones	8.- ¿Programa o calendariza sus labores para el periodo académico?	a	b	c	d	e
9.- Cumplimiento de funciones	9.- ¿Utiliza registros y auxiliares de control de sus actividades y tareas?	a	b	c	d	e
10.- Cumplimiento de funciones	10.- ¿Realiza y/o solicita acciones de mantenimiento y reparación de los bienes en forma oportuna?	a	b	c	d	e
11.- Cumplimiento de funciones	11.- ¿Proporciona la protección requerida contra robo, incendio, humedad, insectos, hongos, a los bienes que se le asignaron?	a	b	c	d	e
12.- Cumplimiento de funciones	12.- ¿Programa y ejecuta la rutina de limpieza adecuada de los bienes asignados?	a	b	c	d	e
13.- Cumplimiento de funciones	13.- ¿Distribuye bienes y servicios de la mejor manera posible?	a	b	c	d	e

<b>II ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>				
14.- Articulación de órganos y requerimientos del sistema	14.- ¿Se articula adecuadamente la estructura orgánica y requerimientos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	a	b	c	d	e
15.- Principios y características del sistema	15.- ¿Se fundamenta la estructura orgánica en los principios y características de la oficina de Estudios y Registros Académicos?	a	b	c	d	e
16.- Naturaleza de los Unidades	16.- ¿Las Unidades cumplen sus funciones de acuerdo a la naturaleza de la oficina de Estudios y Registros Académicos?	a	b	c	d	e
17.- Interrelaciones orgánicas	17.- ¿Coordinan y articulan de forma adecuada las Unidades Orgánicas de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	a	b	c	d	e
18.- Variación y organización del sistema	18.- ¿Realiza cambios en la organización con la finalidad de perfeccionarlos?	a	b	c	d	e
19.- Autonomía Administrativa	19.- ¿La Oficina de Estudios y Registros Académicos y sus unidades orgánicas poseen autonomía administrativa con sujeción a la normativa de la administración pública?	a	b	c	d	e
20.- Desconcentración	20.- ¿En la Oficina de Estudios y Registros Académicos se aplica adecuadamente el principio de descentralización?	a	b	c	d	e
<b>III PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>				
21.- Cantidad de procedimientos	21.- ¿Registra la cantidad de operaciones que se realiza en el cumplimiento de sus funciones?	a	b	c	d	e
22.- Racionalización de procedimientos	22.- ¿Analiza los procedimientos utilizados de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	a	b	c	d	e
23.- Racionalización de procedimientos	23.- ¿Prioriza los procedimientos estratégicos para el logro de metas y objetivos?	a	b	c	d	e



24.- Uniformidad de procedimientos	24.- ¿Utiliza instrumentos: formatos, fichas, formularios, entre otros, ¿normalizados y uniformes para ejecutar los procedimientos?	a	b	c	d	e
25.- Aplicación de los procedimientos	25.- ¿Aplica procedimientos coherentes y uniformes en la ejecución de los procesos técnicos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	a	b	c	d	e
<b>IV CAPITAL HUMANO</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>				
26.- Crecimiento burocrático	26.- ¿Considera adecuado el incremento del personal en relación a la carga laboral?	a	b	c	d	e
27.- Clasificación de los cargos	27.- ¿Están ordenados racionalmente los cargos con fundamento en los deberes, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para un eficiente desempeño?	a	b	c	d	e
28.- Correspondencia entre los cargos	28.- ¿Existe relación coherente entre funciones y cargos?	a	b	c	d	e
29.- Niveles de remuneración	29.- ¿Se establecen niveles de remuneración de acuerdo a la calificación de cargos?	a	b	c	d	e
30.- Capacitación especializada	30.- ¿El personal asignado en las funciones y/o actividades de su puesto de trabajo recibe capacitación especializada?	a	b	c	d	e
31.- Horario de Trabajo	31.- ¿Establece un horario adecuado para la ejecución de las actividades programadas?	a	b	c	d	e
<b>VI RECURSOS FISICOS</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>				
32.- Edificios y ambientes	36.- ¿Considera adecuada la asignación de edificios y ambientes para la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	a	b	c	d	e
33.- Mobiliario, máquinas y equipos	37.- ¿Se le ha asignado mobiliario, maquinaria y equipos?	a	b	c	d	e
34.- Equipo de transporte	38.- ¿Dispone de vehículos de transporte para la entregar documentos, memorandos y cartas notariales?	a	b	c	d	e
35.- Programa de mantenimiento	39.- ¿Establece periodos de mantenimiento y reparación de mobiliario, maquinaria y equipo asignado?	a	b	c	d	e

<b>VII MEDIO AMBIENTE</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>				
36.- Servicios de electricidad, agua y servicio de limpieza de oficinas	40.- ¿Considera que los servicios de energía eléctrica, agua y desagüe, limpieza de oficina, son asignados de forma eficiente?	a	b	c	d	e
37.- Medios de comunicación y tecnología	41.- ¿Dispone de servicio de comunicación: teléfono, fax, anexo, Internet?	a	b	c	d	e
38.- Acceso a oficinas	42.- ¿Las oficinas e instalaciones, están en lugares cercanos a los usuarios del servicio y clientes?	a	b	c	d	e
39.- Relaciones con otros sistemas administrativos	43.- ¿Establece adecuadas relaciones con otras oficinas administrativas de la UNALM?	a	b	c	d	e
40.- Actitud de los usuarios	44.- ¿Cuenta con la actitud favorable de los usuarios y clientes?	a	b	c	d	e

## ANEXO 4

Matriz para la recolección de información de actividades para el diseño de procedimientos

OFICINA DE ESTUDIOS Y REGISTROS ACADEMICOS		PAGINA 1 DE 1		
		REVISION N°		
PROCEDIMIENTO	CODIGO	FECHA DE ELABORACION		
		DD	MM	AA

N°	Actividad	Descripción de Actividades	Dpto./sección	Responsable	Tiempo Empleado
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

## ANEXO 5 : Cuestionario para la entrevista de la descripción del puesto

### 1. DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR

Nombres del Trabajador: _____		Fecha de Ingreso: ____ / ____ / ____	
Cargo, según Boleta de Pagos: _____		Nivel Remunerativo: _____	
Cargo que desempeña actualmente: _____			
Cargo de Carrera del Personal Designado o Encargado: _____			
Nombre de su Jefe Inmediato: _____		Cargo: _____	
Dependencia: _____			
<b>Condición Laboral:</b>		<input type="checkbox"/> Nombrado	<input type="checkbox"/> Contratado
Otros Contratos:		<input type="checkbox"/> CAS	<input type="checkbox"/> FDA
<input type="checkbox"/> Designado	<input type="checkbox"/> Encargado	<input type="checkbox"/> Destacado	Tiempo en el Cargo: _____
			Fecha de inicio: ____ / ____ / ____
<b>Formación:</b>			
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Incompleta	<input type="checkbox"/> Completa	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Incompleta	<input type="checkbox"/> Completa	
<input type="checkbox"/> Superior Técnica	<input type="checkbox"/> Incompleta	<input type="checkbox"/> Completa	Título: _____
<input type="checkbox"/> Superior Universitaria	<input type="checkbox"/> Incompleta	<input type="checkbox"/> Completa	Título: _____
<b>Capacitación:</b>			
<b>Experiencia:</b>			
<b>Capacidades, Habilidades y Actitudes:</b>			

### 2. RELACIONES

<b>2.1 De subordinación:</b>	(De qué cargo depende)
<b>2.2 De Autoridad:</b>	(Sobre qué cargos ejerce autoridad)
<b>2.3 De Coordinación:</b>	
Interna con: _____	
Externa con: _____	



## **ANEXO 6: MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES**

### **GENERALIDADES**

#### **1. Finalidad:**

El Manual de Organización y Funciones, que tiene por propósito guiar al servidor público de las funciones que le competen desarrollar dentro la oficina de Estudios y Registro Académicos con la finalidad de lograr los objetivos institucionales.

Es importante también indicar que el presente manual debe ser actualizado permanentemente afín que las funciones descritas sean herramientas ágiles para una gestión eficiente.

#### **2. Base Legal:**

- a. Ley Universitaria N°. 30220, capítulo 10, Artículo N° 105, Capítulo 15 numeral 15.5
- b. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado - Ley N° 27658.
- c. La Autoridad Nacional del Servicio Civil - Decreto Legislativo N° 1023 Ley que crea.
- d. Directiva N° 001- 2013-SERVIR/GDSRH “Normas para la Formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)”.
- e. Implementación gradual del Sistema de Cargos Clasificados según Ley Decreto Ley N° 21058.
- f. Ley Marco del Empleo Público - Ley N° 28175.
- g. Sistema Nacional de Clasificación de Cargos – D.L. N° 20009,
- h. Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH Normas para la formulación del Manual de Organización y Funciones - Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 161-2013-SERVIR/PE.
- i. Texto Único Ordenado de la Normatividad del Servicio Civil - Decreto Supremo N° 007-2010-PCM.
- j. Lineamientos para la Elaboración del CAP en las entidades de la Administración Pública - D.S. N° 043-2004-PCM.
- k. Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público - Decreto Legislativo N° 276.
- l. Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa – D.S N° 005-90-PCM,

### **3. Alcance:**

El presente manual es de aplicación por todos los servidores públicos y para el personal con cargo de responsabilidad jerárquica de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.

### **4. Nivel de Aprobación:**

Según el reglamento y estatuto de la Universidad Nacional Agraria La Molina es atribución del titular del pliego aprobar los documentos de gestión.

Las disposiciones contenidas en el presente Manual, es de cumplimiento obligatorio por parte de los servidores de la Oficina de Estudios y Registros Académicos según lo que les corresponda.

## **DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **1. Objetivo**

Ordenar, organizar, codificar y llevar, mediante la tecnología de información, los registros de la documentación académica y administrativa, así como su custodia, para ponerlos al servicio de la comunidad universitaria y la sociedad en general.

### **2. Funciones Generales**

- a) Coordinar la actividad académica de la Universidad Agraria la Molina;
- b) Centralizar la información académica de los estudiantes, conjuntamente con las Facultades y escuela de pos grado, de los registros de matrícula, Actas de notas, y archivos de los rendimientos académicos individuales.
- c) Planificar, programar, coordinar y ejecutar la matricula semestral;
- d) Ejecutar análisis estadísticos, inteligencia de negocios sobre el rendimiento académicos de los estudiantes.
- e) proveer de información académica de los estudiantes para el cumplimiento de procedimientos y trámites señalados en los reglamentos de la Universidad.
- f) Coordinar el cumplimiento de las actividades académicas con las Facultades, y Escuela de Pos Grado, aprobadas por el Consejo Universitario

- g) Procesar la emisión de carnes, récords académicos, certificados y constancias de estudio;
- h) Controlar y dirigir el proceso para la entrega constancia y certificados de estudios;
- i) Otras funciones de su competencia que se le sean asignados por el Vicerrectorado Académico.

### **3. Estructura Orgánica:**

#### **3.1 Órganos de Dirección**

- Oficina de Estudios y Registros Académicos.

#### **3.2 Órganos de Apoyo**

- Secretaria

#### **3.2 Órganos de Línea:**

- Unidad de Registros
- Unidad de Programación y Servicios Académicos
- Unidad Seguimiento al Egresado y Graduado

### **4. Relaciones**

#### **4.1 Línea de Dirección:**

La Oficina Estudios y Registros Académicos quien depende del Vice Rectorado Académico.

#### **4.2 Línea de Responsabilidad:**

Es de responsabilidad de guardar y preservar el registro documentario académico de los estudiantes de la Universidad Nacional Agraria la Molina.

#### **4.3 Línea de Coordinación:**

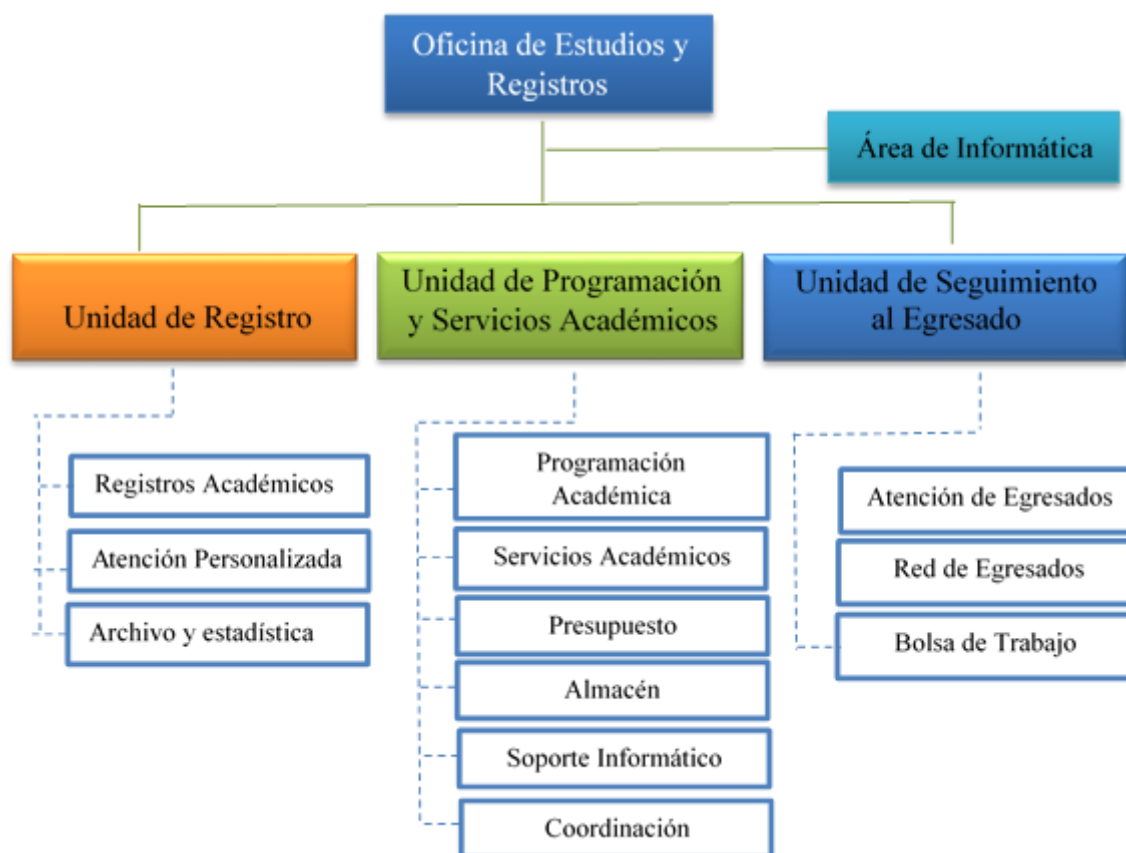
La Oficina de Estudios y Registros Académicos establece y coordina con todos los departamentos académicos administrativas de la Universidad Nacional Agraria la Molina



## 5. Distribución de cargos

N° ORD EN	CARGO CLASIFICADO	GRUPO OCUPACIONAL	TOTAL	OBSERVACION ES
	NOMENCLATURA			
	<b>OFICINA DE ESTUDIOS Y REGISTROS ACADEMICOS</b>			
01	Jefe de Oficina		1	Docente
02	Técnico Administrativo	Técnico	1	Adm
	<b>UNIDAD DE REGISTROS</b>			
03	Jefe	Directivo	1	Adm
04	Secretaria	Técnico	1	Adm
05	Asistente Administrativo	Profesional	2	Adm
06	Técnico Administrativo	Técnico	3	Adm
	<b>UNIDAD DE PROGRAMACIÓN Y SERVICIOS ACADÉMICOS</b>			
07	Jefe	Directivo	1	Adm
08	secretaria	Técnico	1	Adm
09	Asistente Administrativo	Profesional	2	Adm
10	Técnico Administrativo	Técnico	3	Adm
	<b>UNIDAD DE SEGUIMIENTO AL EGRESADOS</b>			
11	Jefe	Directivo	1	Adm
12	Secretaria Especialista en análisis de	Técnico	1	Adm
13	Empleabilidad	Profesional	1	Adm
14	Especialista Informático	Profesional	1	Adm

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## FUNCIONES ESPECÍFICAS Y REQUISITOS A NIVEL DE CARGOS

### 1. Funciones Específicas del Jefe de Oficina

#### 1.1 Denominación del Cargo:

Cargo estructural: Jefe de la Oficina de Estudios y Registros Académicos

#### 1.2 Son funciones Específicas del Cargo:

- a) Formular el plan operativo instruccional anual de cuadro de necesidades, presupuesto, y Plan de desarrollo de la oficina.
- b) Organizar el desarrollo de las actividades de la Oficina de Estudios y Registros Académicos, también el de proponer los procedimientos para los tramites académicos administrativos.

- c) Elaborar documentos normativos de las actividades y de procedimientos de los servicios académicos administrativo que presta la oficina.
- d) Elaborar y proponer el calendario académico para cada semestre académico.
- e) Validar los certificados de estudios, diplomas de grados y títulos
- f) Visar informes académicos para la obtención de grados académicos y títulos profesionales.
- g) Proponer ante instancias superiores propuesta para mejorar la atención de los usuarios
- h) Coordinar el uso de sistemas de archivo físico y digital para agilizar la obtención de información académica confiable y segura de los estudiantes y egresados de la Universidad Nacional Agraria la Molina.
- i) Vigilar por el fiel cumplimiento del reglamento académico y administrativo establecidas en la UNALM.
- j) Otras funciones asignadas de su competencia

### **1.3 Línea de Autoridad y Responsabilidad:**

Depende jerárquicamente del Vice-Rector Académico de la Universidad Nacional Agraria la Molina.

### **1.4 Requisitos Mínimos:**

- Personal Docente tiempo completo o dedicación exclusiva,
- Experiencia en administración de personal.
- Conocimiento en sistemas informáticos

## **2. Funciones específicas de la Secretaria**

### **2.1 Denominación del Cargo:**

Cargo estructural: Secretaria II

### **2.2 Funciones del Cargo:**

- a) Dar apoyo al despacho de la Jefatura en las actividades de su competencia; orientar a los estudiantes y público en general.
- b) Informar las decisiones de la dirección a los órganos de la Universidad, mediante comunicación escrita;
- c) Tener la agenda de actividades que se realizaran al día;

- d) Coordinar el requerimiento de materiales y útiles de escritorio para la Jefatura y unidades de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.
- e) Sugiere normas y criterios técnicos para el desarrollo de las actividades de gestión de trámite documental.
- f) recibe documentos y expedientes dirigidos a la Jefatura y de más unidades.
- g) Dar informes, opiniones y recomendaciones en los asuntos que benefician a la jefatura.
- h) Mantener buenas relaciones con las diferentes jefaturas de las unidades y áreas.
- i) Proyectar una adecuada imagen de eficiencia y eficacia de la oficina a la comunidad universitaria y trabajadores.
- j) Conservar un ambiente positivo en las relaciones laborales
- k) Otras funciones afines al cargo asignadas por la Jefatura.

### **2.3 Línea de Autoridad y Responsabilidad:**

Depende del jefe de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.

### **2.4 Requisitos Mínimos:**

- Título técnico superior de Secretaria Ejecutiva o administrativa
- Experiencia en la interpretación de idiomas requerido.
- Experiencia en el ámbito de la gestión administrativa.
- Capacitación en Sistema, curso Procesador de Textos.

## **4. FUNCIONES UNICIONES ESPECÍFICAS DEL TECNICO ADMINISTRATIVO**

### **4.1 Denominación del cargo:**

Cargo estructural: Técnico Administrativo I (EN GESTION DE DOCUMENTOS)

### **4.3 Funciones del Cargo:**

- a) Recibir y atender correctamente al público que concurre a solicitar los servicios que brinda la Oficina.
- b) Entregar la documentación solicitada previo firma del cargo.
- c) registrar la documentación y distribuirla previo al despacho de la jefatura
- d) aceptar solo aquellos documentos que se encuentran dentro los plazos

establecidos.

- e) Tener actualizado el archivo de documentos que se han recibido, procesado.
- f) Realizar el seguimiento de las solicitudes derivadas para su proceso en las unidades internas.
- g) Otras funciones delegadas afines al cargo.

#### **4.4 Línea de Dependencia:**

Depende del Jefe de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.

#### **4.4 Requisitos Mínimos:**

- Estudios universitarios relacionados con el área.
- Experiencia en labores administrativas de oficina.
- Capacitación en Sistema Operativo, curso Procesador de Textos.

## **UNIDAD DE REGISTRO**

### **1. FUNCIONES GENERALES DE LA UNIDAD**

- a) Organizar y centralizar la información académica de los estudiantes
- b) Archivar y mantener en buenas condiciones de conservación el registro documental de la Universidad.
- c) Mantener en custodia todos los documentos académicos de la Universidad.
- d) Proponer un sistema de gestión información, interno como externo, que permita el acceso de forma rápida a los estudiantes y docentes de la Universidad.
- e) Plantear un sistema de información automatizado de los registros académicos acorde con el desarrollo tecnológico informático.

### **2. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL JEFE**

#### **2.1 Denominación del Cargo:**

Cargo Estructural: Jefe de la Unidad de Registro

## **2.2 Funciones Específicas del cargo:**

- a) Formular y proponer el plan de actividades académica para cada semestre y su programación respectiva
- b) Recibir los pedidos de la carne universitario de los estudiantes matriculados del semestre académico de pre y pos grado de la Universidad, en coordinación con SUNEDU y además teniendo en cuenta los procedimientos necesarios y control respectivo.
- c) Participar y orientar sobre metodología para el proceso de documentos de trámites académicos y administrativos.
- d) Desarrollar estudio de diagnóstico de la eficiencia operativa de su área para ejecutar políticas de mejoramiento en el servicio académico que presta a la comunidad universitaria.
- e) Presentar los informes técnicos de la gestión del área al Jefe de la Oficina de Estudios y Registros Académicos.
- f) Aprobar y visar el certificado y la constancia académicos remitidos a la Unidad, previa verificación de la información, antes de ser archivados.
- g) Verificar, controlar y procesar las solicitudes de rectificación de nombres y apellidos de los estudiantes.
- h) Realizar las demás funciones que asigne el jefe de oficina.

## **2.3 Línea de Dependencia:**

Depende directamente del jefe de Oficina.

## **2.4 Requisitos Mínimos**

- Título Profesional universitario en administración o carreras afines con maestría en administración.
- Capacitación especializada en el área.
- Amplia experiencia en la gestión administrativa.

# **4. FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE LA JEFATURA**

## **4.1 Denominación del cargo:**

Cargo estructural: SECRETARIA II

#### **4.2 Funciones Específicas del Cargo:**

- a) Organizar, la gestión documentaria y el archivo de la Unidad.
- b) Recibir, organizar, y distribuir la documentación que ingresa y sale de la Unidad.
- c) Tener al día el archivo documental de la Unidad.
- d) Preparar la documentación para el trámite correspondiente, y realizar el despacho en coordinación con el Jefe de Unidad.
- e) Redactar la documentación correspondiente que indique el Jefe de Unidad.
- f) Informar al Jefe de Unidad sobre las actividades realizadas y programadas en la Oficina.
- g) Recibir y distribuir los pedidos de materiales y útiles de escritorio.
- h) Cumplir otras funciones afines al cargo que le asigne el Jefe de la Unidad.

#### **4.4 Línea de Dependencia:**

Depende del Jefe de la Unidad.

#### **4.5 Requisitos Mínimos:**

- Título de Secretarial.
- Experiencia en labores administrativas de oficina.
- Capacitación en Sistema Operativo, curso Procesador de Textos.

### **5. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL TECNICO ADMINISTRATIVO**

#### **5.1 Denominación del Cargo:**

Cargo estructural: TÉCNICO EN ADMINISTRATIVO

#### **5.2 Naturaleza del Cargo:**

Ejecución de actividades técnicas de archivo de mediana complejidad

#### **5.3 Funciones específicas:**

- a) Elaborar el informe académico y cuadros estadísticos solicitados.
- b) Archivar convenientemente los pedidos realizados por carta.
- c) Elaborar formatos para la atención a las facultades y usuarios.
- d) Elaborar boletines de información académica.
- e) Otras funciones afines que le asigne.

#### **5.4 Línea de Dependencia:**

Depende directamente del Jefe de la Unidad de Registros.

#### **5.5 Requisitos Mínimos:**

- Estudios superiores en administración.
- Capacitación en sistemas informáticos.
- Experiencias afines en servicios académicos.

### **6. Funciones Específicas del Asistente Administrativo**

#### **6.1 Denominación del Cargo:**

Cargo estructural: Asistente Administrativo

#### **6.2 Funciones específicas:**

- a) Recibir de trámite documentario las solicitudes de certificados de estudios y seleccionar para su atención.
- b) Preparar los certificados y constancia de estudios de los estudiantes y egresados de la UNALM.
- c) Gestionar los certificados académicos para la firma respectiva, garantizando su seguridad,
- d) Llevar el control de los certificados de estudios elaborados y atendidos y de los formatos malogrados.
- e) Ingresar en el sistema informático los planes de estudio de pregrado y pos grado, así como actualizar certificados.
- f) Coordinar las acciones de grados y títulos de trámite documentario y archivo físico.

#### **6.4 Línea de Dependencia:**

Depende del Jefe de la Unidad de Registro

#### **6.5 Requisitos Mínimos:**

- Título profesional.
- Conocimiento en gestión académica y normas académicas de la UNALM
- Capacitación en Ofimática.



## **UNIDAD DE PROGRAMACION Y SERVICIOS ACADEMICOS**

### **1. FUNCIONES DE LA UNIDAD.**

- a) Administrar y controlar la gestión documentaria académica a nivel de la Universidad.
- b) Centralizar la información académica de la Universidad.
- c) Proveer de información académica actualizada a la comunidad universitaria.
- d) Coordinar la administración de aulas con la facultad y la escuela de pos grado.

### **2. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL JEFE**

#### **2.1 Denominación del cargo:**

Cargo estructural: Jefe Unidad de Programación y Servicios Académicos

#### **2.3 Funciones específicas del cargo**

- a) Elaborar el Plan operativo instruccional anual de la oficina.
- b) Participar en coordinación con la jefatura en la formulación del Plan operativo anual, presupuesto por resultados cuadro de necesidades de la Oficina.
- c) Coordinar y evaluar los procesos de matrícula de cada semestre académico, la elaboración publicaciones y difusión del boletín académico para la matrícula de cada semestre académico.
- d) Coordinar y elaborar de los boletines estadísticos con información académica.
- e) Implementar estratégicamente plan estratégico de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos de la oficina y aulas académicas.
- f) Otras funciones que le asigne el jefe de oficina.

#### **2.4 Línea de Dependencia:**

Depende del Jefe de Oficina.

#### **2.5 Requisitos mínimos:**

- Título Profesional Universitario con estudios en administración y carreras afines
- Capacitación en sistemas informáticos.
- Experiencia en la administración de servicios académicos.

### **3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA SECRETARIA DEL JEFE**

#### **4.1 Denominación del cargo:**

Cargo estructural: SECRETARIA II

#### **4.2 Naturaleza del Cargo:**

Ejecución de actividades variadas de secretariado.

#### **4.3 Funciones Específicas del Cargo:**

- a) Recibir, registrar la documentación ingresada a la oficina.
- b) Preparar y remitir los documentos de la oficina con el visto bueno de la jefatura a las diferentes dependencias y realizar el seguimiento correspondiente.
- c) Tener un control efectivo de los expedientes que ingresan a la unidad, con la finalidad de tener conocimiento de los documentos y brindar la atención en forma oportuna.
- d) Vigilar por la seguridad y conservación de los bienes de la oficina.
- e) Otras funciones que le asigne el jefe.

#### **4.4 Línea de Dependencia:**

Depende del Jefe de la Unidad de Programación y Servicios Académicos.

#### **4.5 Requisitos Mínimos:**

- Título de Secretarial.
- Experiencia en labores administrativas de oficina.
- Capacitación en Sistema Operativo, curso Procesador de Textos.

### **4. Funciones Específicas del Técnico Administrativo**

#### **4.1 Denominación del cargo:**

Cargo estructural: Técnico Administrativo

#### **4.3 Funciones específicas del cargo**

- a) Ingresar al sistema las programaciones académicas, cargas de horarios de cada ciclo académico.
- b) Apoyar la matrícula de cada semestre académico y la entrega de carnés universitarios

- c) Verificar y las encuestas de cada semestre académicos del docente e imprimirlas para ser enviados a cada departamento.
- d) Preparar y elaborar los boletines estadísticos de la oficina.
- e) Preparar y diseñar los boletines para la matrícula de los estudiantes de pre grado y pos grado.
- f) Otras funciones que le asigne el jefe.

#### **4.4 Línea de Dependencia:**

Depende del Jefe de la Unidad de Registros Académicos.

#### **4.5 Requisitos mínimos:**

- Título universitario relacionado con el área.
- Amplia experiencia en actividades académicas.

### **UNIDAD DE SEGUIMIENTO AL EGRESADO**

#### **3. FUNCIONES GENERALES DE LA UNIDAD**

- a. Construir una red de comunicación Alumni-UNALM.
- b. preparar acciones que permitan realizar un seguimiento a los egresados como a los graduados UNALM en coordinación con las Facultades.
- c. Generar información estadística que sirva como indicadores para mejorar los planes de estudios de cada programa académico que brinda la UNALM, generando el proceso de mejora continua.
- d. Procesar estadísticamente la información recibida para su aplicación en cada programa de formación de pregrado y pos grado.

#### **4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL JEFE**

Son funciones del Jefe del Área de Seguimiento al Egresado.

- a. Formula estrategias para el seguimiento a egresados y graduados.
- b. Planifica, dirige, coordina, supervisa y evalúa el grado de cumplimiento de las políticas y de las directivas propuestas para los procesos de seguimiento a egresados y graduados en las distintas carreras profesionales, en forma periódica y permanente.

- c. Promueve y propone convenios para el apoyo, asesoramiento para alianzas estratégicas con empresas de prestigio nacional e internacional para lograr la inserción de los egresados.
- d. Proporcionar información actualizada, oportuna y pertinente a la comunidad universitaria y a los grupos de interés de los egresados
- e. Elabora programas, planes, proyectos referentes al seguimiento de egresados de las distintas carreras profesionales.
- f. Otras funciones afines que se le asigne.

#### **A. LINEA DE AUTOORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Jerárquica y administrativamente responde a la Oficina de Estudios y Registros Académicos.

#### **B. DENOMINACION**

Jefe del Área de Seguimiento al Egresado.

#### **C. REQUISITOS**

- a. Título profesional, puede ser licenciado en administración, ingeniero,
- b. Sólidos conocimientos de sistemas informáticos.
- c. Grado de Maestría en administración o gestión pública.

### **4.2 SECRETARIA**

#### **A. DENOMINACION DEL CARGO**

Secretaria del área de seguimiento del graduado.

#### **B. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

Son funciones de la Secretaria de la Unidad de seguimiento al egresado:

- a) Brindar apoyo a la Jefatura en las actividades académicas y administrativas de su competencia; orientar a los egresados y público en general.
- b) Informar de las decisiones de la Jefatura a los órganos de la Universidad, mediante memorándums, resoluciones, circulares y otros;
- c) Mantener actualizada la agenda de actividades a realizar al día;

- d) Coordinar el pedido de materiales y útiles de escritorio para la Jefatura del área de seguimiento del egresado.
- e) Proponedor de normas y criterios técnicos para el desarrollo de las actividades de gestión documental.
- f) Recepción y concesión de expedientes dirigidos a la Jefatura.
- g) Realizar informes técnicos, opiniones y recomendaciones en los asuntos que benefician al área de seguimiento del egresado.
- h) Proyectar una adecuada imagen de eficiencia y eficacia del área en el ámbito de la comunidad universitaria y trabajadores.
- i) Otras funciones afines asignadas por la Jefatura.

### **C. LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Responde a la Jefatura del área de seguimiento egresado.

### **D. REQUISITOS:**

- a) Titulado en Secretariado, otorgado por la Institución reconocida por el Ministerio de Educación.
- b) Capacitación en idioma (s) extranjero.
- c) Capacitación en relaciones públicas
- d) Conocimiento de ofimática.

## **4.3 ESPECIALISTA INFORMATICO**

### **A. DENOMINACION DEL CARGO**

Especialista Informático del área de seguimiento al graduado

### **B. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a) Formular, ejecutar, supervisar actualizar permanentemente el desarrollo sistemas informático y de comunicaciones
- b) Formular, ejecutar, supervisar actualizar permanentemente el Plan de Contingencia de informática.

- c) Implementar y desarrollar los programas informáticos (aplicativos y utilitarios) que requieren el área de graduados y egresados.
- d) Coordinar las actividades de procesamiento de datos, por las diferentes áreas de seguimiento de egresados de cada carrera.
- e) Promover y divulgar los nuevos sistemas de información, orientar su utilización.
- f) Procesar y entregar la información que solicita las áreas de la Institución para Procesar y la generación de los indicadores de gestión.

### **C. LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Jerárquica y Administrativamente responde ante la Jefatura del área de seguimiento al Egresado.

### **D. REQUISITOS:**

Son requisitos mínimos para ocupar el cargo de informático lo siguiente.

- a. Ing. de Sistemas o afines.
- b. Capacitación especializada en el área, Inteligencia de Negocios,

## **4.4 ESPECIALISTA EN ANÁLISIS DE EMPLEABILIDAD**

### **A. DENOMINACION DEL CARGO**

Especialista en Análisis de Empleabilidad del Área del Seguimiento al Egresado

### **B. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

Son funciones del Especialista en Análisis de Empleabilidad

- a. Garantizar la ejecución de estrategias de empleabilidad en coordinación con las facultades, contribuyendo al logro de los objetivos del área.
- b. Generar y mantener relaciones con empresas para promover la imagen de la UNALM logrando fortalecer la Red empresarial de la universidad para así impulsar la empleabilidad de estudiantes y egresados.
- c. Mantener actualizado diariamente la base de Datos con información veraz y contrastada. Generar reportes de actividad, análisis de indicadores y propuestas operativas.

- d. Contactar diariamente a ejecutivos de selección y/o Recursos Humanos en empresas, a fin de garantizar el flujo de postulantes de la Universidad a través del Portal de Empleo y cumplir con las metas asignadas de colocaciones de estudiantes y egresados en las distintas modalidades de empleo.
- e. Brindar soporte constante a los estudiantes y egresados en la obtención de prácticas y/o empleos con las empresas que forman parte de la Red empresarial.
- f. Desarrollar vínculos y relaciones Alumno para fortalecer la red de contactos de la universidad, así como obtención de información de las necesidades del mercado laboral y desarrollar acciones de publicidad con egresados destacados.
- g. Organizar y liderar la ejecución exitosa de los eventos de empleabilidad en coordinación con las facultades contenidos en el Plan Operativo.
- h. Y otras funciones propias de su cargo o que su jefe inmediato le asigne.

#### **C. LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Jerárquica y Administrativamente responde ante la Jefatura del área de seguimiento al Egresado.

#### **D. REQUISITOS:**

- a. Bachiller en Administración, Economía, Ing. Industrial
- b. Especializaciones/ Otros (cursos, conocimientos adicionales), Estadística, SQL, Business Analytics, Excel avanzado (Macros)
- c. Nivel de Inglés Intermedio
- d. Manejo de Ofimática avanzado.

# ANEXO 7: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

- Certificado de validación N°01

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE ANALIZA LOS PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Evalué cada pregunta y conteste del 1 al 5 según su grado de satisfacción.

- 5. Muy alto, 4. Alto, 3. Medio 2. Bajo, 1. Muy bajo

DIMENSIONES / ÍTEMES	1-5	1-5	1-5	Sugerencia
<b>FUNCIONES</b>				
1.- ¿Recibe copia de los documentos, normas y directivas que determinan las funciones del área donde labora?	3	5	4	
2.- ¿La copia de documento que recibe detalla las funciones generales y específicas a las unidades y cargos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	4	4	4	
3.- ¿A la Oficina de Estudios y Registros Académicos se le asigna funciones de acuerdo con las normativas vigentes?	5	5	5	
4.- ¿El Jefe de Oficina otorga la facultad de tomar decisiones a los jefes de Unidades?	4	5	4	
5.- ¿Confiere atribuciones apropiadas a los Jefes de Unidad que asumen la responsabilidad en la toma de decisiones?	4	4	4	
6.- ¿Se asigna tareas al personal en forma equilibrada, dando a conocer sus atribuciones y responsabilidades?	5	5	5	
7.- ¿Ejecuta adecuadamente los procesos, actividades y tareas relacionados con sus funciones?	4	5	4	
8.- ¿Programa o calendariza (cronograma) sus labores para el periodo académico?	5	5	5	
9.- ¿Utiliza cuadernos de registros y auxiliares de control de sus actividades y tareas?	2	4	4	
10.- ¿Realiza y/o solicita acciones de mantenimiento y reparación de los bienes en forma oportuna?	4	5	5	
11.- ¿Proporciona la protección requerida contra robo, incendio, humedad, insectos, hongos, a los bienes que se le asignaron?	4	3	4	
12.- ¿Programa y ejecuta la rutina de limpieza adecuada de los bienes asignados?	5	4	4	
13.- ¿Distribuye bienes y servicios de la mejor manera posible?	5	5	5	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>				
14.- ¿Se articula adecuadamente la estructura Orgánica y requerimientos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	4	5	4	
15.- ¿Se fundamenta la estructura Orgánica en los principios y características de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	4	4	4	
16.- ¿Las Unidades cumplen sus funciones de acuerdo a la naturaleza de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
17.- ¿Coordinan y articulan de forma adecuada las Unidades Orgánicas de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	4	3	3	
18.- ¿La Oficina de Estudios y Registros Académicos, realiza cambios en su Organización con la finalidad de perfeccionarios?	3	3	3	
19.- ¿La Oficina de Estudios y Registros Académicos y sus Unidades Orgánicas poseen autonomía administrativa con sujeción a la normativa de la administración pública?	2	2	4	
20.- ¿En la Oficina de Estudios y Registros Académicos se aplica adecuadamente el principio de descentralización?	2	2	2	
<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>				
21.- ¿Registra la cantidad de operaciones que se realiza en el cumplimiento de sus funciones?	3	4	4	
22.- ¿Analiza los procedimientos utilizados de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	4	4	5	
23.- ¿Prioriza los procedimientos estratégicos para el logro de metas y objetivos?	3	3	3	
24.- ¿Utiliza instrumentos: formatos, fichas, formularios, entre otros, normalizados y uniformes para ejecutar los procedimientos?	4	3	4	
25.- ¿Aplica procedimientos coherentes y uniformes en la ejecución de los procesos técnicos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	4	4	4	

CAPITAL HUMANO	1-5	1-5	1-5
26.- ¿Consideran adecuado el incremento del personal en relación a la carga laboral?	2	2	2
27.- ¿Están ordenados racionalmente los cargos en relación a sus deberes, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para un eficiente desempeño?	3	3	3
28.- ¿Existe relación coherente entre funciones y cargos?	2	2	3
29.- ¿Se establecen niveles de remuneración de acuerdo a la calificación de cargos?	2	2	3
30.- ¿El personal asignado en las funciones y/o actividades de su puesto de trabajo recibe capacitación especializada?	3	4	4
31.- ¿Establece un horario adecuado para la ejecución de las actividades programadas?	5	5	5
<b>RECURSOS FISICOS</b>			
32.- ¿Consideran adecuada la asignación de edificios y ambientes para la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	2	3	3
33.- ¿Se le ha asignado mobiliario, maquinaria y equipos?	5	5	5
34.- ¿Dispone de vehículos de transporte para la entregar documentos, memorandos y cartas notariales?	4	4	4
35.- ¿Establece periodos de mantenimiento y reparación de mobiliario, maquinaria y equipo asignado?	2	2	2
<b>MEDIO AMBIENTE</b>			
36.- ¿Consideran que los servicios de energía eléctrica, agua y desagüe, limpieza de oficina, son asignados de forma eficiente?	3	2	2
37.- ¿Dispone de servicio de comunicación: teléfono, fax, anexo, Internet?	5	5	5
38.- ¿Las oficinas e instalaciones, están en lugares cercanos a los usuarios del servicio y clientes?	3	2	3
39.- ¿Establece adecuadas relaciones con otras oficinas administrativas de la UNALM?	3	3	3
40.- ¿Cuenta con la actitud favorable de los usuarios y clientes?	4	3	4

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Julio del 2018.

Apellidos y nombres del juez evaluador: \_\_\_\_\_ DNI: \_\_\_\_\_

Especialidad del evaluador: \_\_\_\_\_



- 1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- 2 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 3 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



- Certificado de validación N°02

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE ANALIZA LOS PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Evalué cada pregunta y conteste del 1 al 5 donde: 5 Muy Pertinente - 1 es no Pertinente / 5 Muy Relevante -1 No Relevante  
5 Con Claridad - 1 Sin Claridad

DIMENSIONES / ÍTEMS	1 - 5	1 - 5	1 - 5	Sugerencia
<b>FUNCIONES</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Claridad</b>	
1.- ¿Recibe copia de los documentos, normas y directivas que determinan las funciones del área donde labora?	5	5	5	
2.- ¿La copia de documento que recibe detalla las funciones generales y específicas a las unidades y cargos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
3.- ¿A la Oficina de Estudios y Registros Académicos se le asigna funciones de acuerdo con las normativas vigentes?	5	5	5	
4.- ¿El Jefe de Oficina otorga la facultad de tomar decisiones a los jefes de Unidades?	5	5	5	
5.- ¿Confiere atribuciones apropiadas a los Jefes de Unidad que asumen la responsabilidad en la toma de decisiones?	5	5	5	
6.- ¿Se asigna tareas al personal en forma equilibrada, dando a conocer sus atribuciones y responsabilidades?	5	5	5	
7.- ¿Ejecuta adecuadamente los procesos, actividades y tareas relacionados con sus funciones?	5	5	5	
8.- ¿Programa o calendariza (cronograma) sus labores para el periodo académico?	5	5	5	
9.- ¿Utiliza cuadernos de registros y auxiliares de control de sus actividades y tareas?	5	5	5	
10.- ¿Realiza y/o solicita acciones de mantenimiento y reparación de los bienes en forma oportuna?	5	5	5	
11.- ¿Proporciona la protección requerida contra robo, incendio, humedad, insectos, hongos, a los bienes que se le asignaron?	5	5	5	
12.- ¿Programa y ejecuta la rutina de limpieza adecuada de los bienes asignados?	5	5	5	
13.- ¿Distribuye bienes y servicios de la mejor manera posible?				
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>1 - 5</b>	<b>1 - 5</b>	<b>1 - 5</b>	
14.- ¿Se articula adecuadamente la estructura Orgánica y requerimientos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
15.- ¿Se fundamenta la estructura Orgánica en los principios y características de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
16.- ¿Las Unidades cumplen sus funciones de acuerdo a la naturaleza de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
17.- ¿Coordinan y articulan de forma adecuada las Unidades Orgánicas de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
18.- ¿La Oficina de Estudios y Registros Académicos, realiza cambios en su Organización con la finalidad de perfeccionarlos?	5	5	5	
19.- ¿La Oficina de Estudios y Registros Académicos y sus Unidades Orgánicas poseen autonomía administrativa con sujeción a la normativa de la administración pública?	5	5	5	
20.- ¿En la Oficina de Estudios y Registros Académicos se aplica adecuadamente el principio de descentralización?	5	5	5	
<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>1 - 5</b>	<b>1 - 5</b>	<b>1 - 5</b>	
21.- ¿Registra la cantidad de operaciones que se realiza en el cumplimiento de sus funciones?	5	5	5	
22.- ¿Analiza los procedimientos utilizados de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
23.- ¿Prioriza los procedimientos estratégicos para el logro de metas y objetivos?	5	5	5	
24.- ¿Utiliza instrumentos: formatos, fichas, formularios, entre otros, normalizados y uniformes para ejecutar los procedimientos?	5	5	5	
25.- ¿Aplica procedimientos coherentes y uniformes en la ejecución de los procesos técnicos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	

<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>1 - 5</b>	<b>1 - 5</b>	<b>1 - 5</b>
26.- ¿Considera adecuado el incremento del personal en relación a la carga laboral?	5	5	5
27.- ¿Están ordenados racionalmente los cargos en relación a sus deberes, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para un eficiente desempeño?	5	5	5
28.- ¿Existe relación coherente entre funciones y cargos?	5	5	5
29.- ¿Se establecen niveles de remuneración de acuerdo a la calificación de cargos?	5	5	5
30.- ¿El personal asignado en las funciones y/o actividades de su puesto de trabajo recibe capacitación especializada?	5	5	5
31.- ¿Establece un horario adecuado para la ejecución de las actividades programadas?	5	5	5
<b>RECURSOS FISICOS</b>	<b>1 - 5</b>	<b>1 - 5</b>	<b>1 - 5</b>
32.- ¿Considera adecuada la asignación de edificios y ambientes para la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5
33.- ¿Se le ha asignado mobiliario, maquinaria y equipos?	5	5	5
34.- ¿Dispone de vehículos de transporte para la entregar documentos, memorandos y cartas notariales?	5	5	5
35.- ¿Establece periodos de mantenimiento y reparación de mobiliario, maquinaria y equipo asignado?	5	5	5
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<b>1 - 5</b>	<b>1 - 5</b>	<b>1 - 5</b>
36.- ¿Considera que los servicios de energía eléctrica, agua y desague, limpieza de oficina, son asignados de forma eficiente?	5	5	5
37.- ¿Dispone de servicio de comunicación: teléfono, fax, anexo, Internet?	5	5	5
38.- ¿Las oficinas e instalaciones, están en lugares cercanos a los usuarios del servicio y clientes?	5	5	5
39.- ¿Establece adecuadas relaciones con otras oficinas administrativas de la UNALM?	5	5	5
40.- ¿Cuenta con la actitud favorable de los usuarios y clientes?	5	5	5

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Mayo del 2018.

Apellidos y nombres del juez evaluador: \_\_\_\_\_ DNI: \_\_\_\_\_

Especialidad del evaluador: Mg. Sc. en Industrias Forestales

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

M. LEONIDAS MIGUEL CASTRO  
Ingeniero Forestal  
Reg. CIP N° 50728

- Certificado de validación N°03

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE ANALIZA LOS PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Evalué cada pregunta y conteste del 1 al 5 donde: 5 Muy Pertinente - 1 es no Pertinente / 5 Muy Relevante -1 No Relevante  
5 Con Claridad - 1 Sin Claridad

DIMENSIONES / ITEMS	1-5	1-5	1-5	Sugerencia
<b>FUNCIONES</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Claridad</b>	
1.- ¿Recibe copia de los documentos, normas y directivas que determinan las funciones del área donde labora?	5	5	5	
2.- ¿La copia de documentos que recibe detalla las funciones generales y específicas a las unidades y cargos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
3.- ¿A la Oficina de Estudios y Registros Académicos se le asigna funciones de acuerdo con las normativas vigentes?	5	5	5	
4.- ¿El Jefe de Oficina otorga la facultad de tomar decisiones a los jefes de Unidades?	5	5	5	
5.- ¿Confiere atribuciones apropiadas a los Jefes de Unidad que asumen la responsabilidad en la toma de decisiones?	5	5	5	
6.- ¿Se asigna tareas al personal en forma equilibrada, dando a conocer sus atribuciones y responsabilidades?	5	5	5	
7.- ¿Ejecuta adecuadamente los procesos, actividades y tareas relacionados con sus funciones?	5	5	5	
8.- ¿Programa o calendariza (cronograma) sus labores para el periodo académico?	5	5	5	
9.- ¿Utiliza cuadernos de registros y auxiliares de control de sus actividades y tareas?	5	5	5	
10.- ¿Realiza y/o solicita acciones de mantenimiento y reparación de los bienes en forma oportuna?	5	5	5	
11.- ¿Proporciona la protección requerida contra robo, incendio, humedad, insectos, hongos, a los bienes que se le asignaron?	5	5	5	
12.- ¿Programa y ejecuta la rutina de limpieza adecuada de los bienes asignados?	5	5	5	
13.- ¿Distribuye bienes y servicios de la mejor manera posible?				
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	
14.- ¿Se articula adecuadamente la estructura Orgánica y requerimientos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
15.- ¿Se fundamenta la estructura Orgánica en los principios y características de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
16.- ¿Las Unidades cumplen sus funciones de acuerdo a la naturaleza de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
17.- ¿Coordinan y articulan de forma adecuada las Unidades Orgánicas de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
18.- ¿La Oficina de Estudios y Registros Académicos, realiza cambios en su Organización con la finalidad de perfeccionarlos?	5	5	5	
19.- ¿La Oficina de Estudios y Registros Académicos y sus Unidades Orgánicas poseen autonomía administrativa con sujeción a la normativa de la administración pública?	5	5	5	
20.- ¿En la Oficina de Estudios y Registros Académicos se aplica adecuadamente el principio de descentralización?	5	5	5	
<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	
21.- ¿Registra la cantidad de operaciones que se realiza en el cumplimiento de sus funciones?	5	5	5	
22.- ¿Analiza los procedimientos utilizados de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	
23.- ¿Prioriza los procedimientos estratégicos para el logro de metas y objetivos?	5	5	5	
24.- ¿Utiliza instrumentos: formatos, fichas, formularios, entre otros, normalizados y uniformes para ejecutar los procedimientos?	5	5	5	
25.- ¿Aplica procedimientos coherentes y uniformes en la ejecución de los procesos técnicos de la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5	

CAPITAL HUMANO	1-5	1-5	1-5
26.- ¿Considera adecuado el incremento del personal en relación a la carga laboral?	5	5	5
27.- ¿Están ordenados racionalmente los cargos en relación a sus deberes, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para un eficiente desempeño?	5	5	5
28.- ¿Existe relación coherente entre funciones y cargos?	5	5	5
29.- ¿Se establecen niveles de remuneración de acuerdo a la calificación de cargos?	5	5	5
30.- ¿El personal asignado en las funciones y/o actividades de su puesto de trabajo recibe capacitación especializada?	5	5	5
31.- ¿Establece un horario adecuado para la ejecución de las actividades programadas?	5	5	5
<b>RECURSOS FISICOS</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>
32.- ¿Considera adecuada la asignación de edificios y ambientes para la Oficina de Estudios y Registros Académicos?	5	5	5
33.- ¿Se le ha asignado mobiliario, maquinaria y equipos?	5	5	5
34.- ¿Dispone de vehículos de transporte para la entrega de documentos, memorandos y cartas notariales?	5	5	5
35.- ¿Establece periodos de mantenimiento y reparación de mobiliario, maquinaria y equipo asignado?	5	5	5
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>
36.- ¿Considera que los servicios de energía eléctrica, agua y desague, limpieza de oficina, son asignados de forma eficiente?	5	5	5
37.- ¿Dispone de servicio de comunicación: teléfono, fax, anexo, Internet?	5	5	5
38.- ¿Las oficinas e instalaciones, están en lugares cercanos a los usuarios del servicio y clientes?	5	5	5
39.- ¿Establece adecuadas relaciones con otras oficinas administrativas de la UNALM?	5	5	5
40.- ¿Cuenta con la actitud favorable de los usuarios y clientes?	5	5	5

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Julio del 2018.

Apellidos y nombres del juez evaluador: \_\_\_\_\_ DNI: \_\_\_\_\_

Especialidad del evaluador: Mg. Gestión Pública

.....  
Mg. Paulo L. Escalante Huarcansa  
Sello y Firma

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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