

Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria

Management by processes in public entities, a literature review

Noelia Alarcón Díaz ¹, Orlando Alarcón Díaz ², Jorge Duberlin Alarcón Díaz ³, Daysi Soledad Alarcón Díaz ⁴

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 25 de Octubre de 2023.

Fecha de aceptación: 15 de Diciembre de 2023.

¹ Magíster en Educación, Universidad César Vallejo. Docente - investigador, Universidad César Vallejo - Perú.
E-mail: alarcondn@ucvvirtual.edu.pe
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-6717-1144>

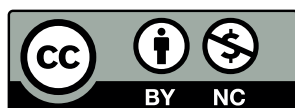
² Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Docente-investigador, Universidad César Vallejo - Perú.
E-mail: adiazor@ucvvirtual.edu.pe
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0003-2042-7282>

³ Maestro en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Docente-investigador, Universidad César Vallejo - Perú.
E-mail: jalarcondi@ucvvirtual.edu.pe
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0003-3011-1695>

⁴ Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Docente - investigador, Universidad César Vallejo - Perú.
E-mail: adiazds@ucvvirtual.edu.pe
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0003-3724-479X>

CITACIÓN: Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J.D., & Alarcón Díaz, D.S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. Podium, 44, 103–118. doi:10.31095/podium.2023.44.7

ENLACE DOI:
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>



Resumen

La evaluación actual de la gestión por procesos es crucial para garantizar la competitividad y la eficiente organización de las instituciones en el contexto global. Este estudio se propone resaltar la evidencia disponible sobre la implementación de la gestión por procesos en entidades de la administración pública. La revisión bibliográfica, abarcando artículos publicados entre 2019 y 2022 en bases de datos como Scielo, Scopus, Google Scholar y Web of Science, destaca la relevancia de la gestión de procesos en la administración local pública, centrándose en la satisfacción de las demandas ciudadanas. En última instancia, se concluye que el modelo de gestión por procesos busca impulsar la mejora continua en la organización, característica esencial de una entidad eficaz que gestiona actividades y resultados como procesos orientados a objetivos.

Palabras Clave:

Gestión, Administración, Administración pública, Gestión por procesos, Entidades públicas, Modernización.

Clasificación JEL: H83, H84.

Abstract

The current evaluation of process management is crucial to ensure institutions' competitiveness and efficient organization in the global context. This study aims to highlight the available evidence on implementing process management in public administration entities. The literature review, covering articles published between 2019 and 2022 in databases such as Scielo, Scopus, Google Scholar, and Web of Science, highlights the relevance of process management in local public administration, focusing on the satisfaction of citizen demands. Ultimately, it is concluded that the process management model seeks to drive continuous improvement in the organization, an essential characteristic of an effective entity that manages activities and results as goal-oriented processes.

Keywords:

Management, Administration, Public Administration, Management by processes, Public entities, Modernization.

JEL Classification: H83, H84.

Introducción

La Gestión por Procesos (GpP) ha adquirido una relevancia fundamental en la actualidad al desempeñar un papel crucial en la competitividad empresarial y en el establecimiento de una organización eficiente. En este contexto, es imperativo que las empresas y las entidades gubernamentales se mantengan alineadas con las tendencias globales para asegurar su éxito en distintos niveles, ya sea en el ámbito local, nacional o internacional.

Como destacaron Barrios-Hernández y otros (2019), la GpP desempeña un papel significativo en el fomento de la competitividad de las organizaciones al permitir una coordinación efectiva y un uso eficiente de los recursos disponibles. Sin embargo, en la administración pública, la implementación de estrategias se ha centrado en metas internas, a menudo ignorando los factores externos y enfrentando obstáculos como la burocracia excesiva y la falta de personal calificado.

La búsqueda constante de un enfoque que facilite la modernización de la administración pública es una actividad incesante tanto en naciones desarrolladas como objeto de análisis en países en desarrollo. Esto implica la transición desde el tradicional Estado burocrático hacia un modelo más flexible, eficiente, transparente y orientado a satisfacer las demandas de los ciudadanos (Barragán, 2022). Sin embargo, la administración pública según Lara-Nuñez y Dávila-Toro, (2023) enfrenta dificultades en su

adaptación eficiente a los variados desafíos planteados por las sociedades contemporáneas. Este tipo de gestión reactiva da lugar a una planificación estratégica poco proactiva y a un proceso de aprendizaje poco productivo, lo que, en última instancia, restringe la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos (Pérez y Villafuerte, 2022).

La implementación de la GpP ha demostrado mejorar la eficiencia y la madurez de la administración pública (Salazar y otros, 2020). Asimismo Bryson y George (2020), la GpP representa un enfoque estratégico para las organizaciones públicas y otras entidades, que abarca tanto la formulación como la implementación de estrategias, y generalmente incluye la planificación estratégica y el aprendizaje continuo en esta área. Esta gestión se ha reconocido como un medio valioso para ayudar a las organizaciones públicas y entidades a alcanzar objetivos significativos y crear valor para el público en general. En otras palabras, la GpP constituye un conjunto de principios y herramientas específicas que facilitan la aplicación del concepto de gestión de la calidad, y se cita como una de las prácticas de gestión empresarial más avanzadas.

El objetivo general de este estudio es comprender la gestión de procesos en las entidades públicas. Asimismo, los objetivos específicos son: Identificar las prácticas actuales de gestión de procesos en las entidades públicas, evaluar la importancia de la Gestión por Procesos (GpP) en la administración pública y su

impacto en la eficiencia y la eficacia de las instituciones gubernamentales y revisar la evidencia disponible en la literatura académica y las mejores prácticas en el campo de la GpP en el contexto de la administración pública. Por lo tanto, el propósito de este estudio es responder a la pregunta del problema general identificado: ¿Cómo es la gestión de procesos en las entidades públicas?, asimismo el propósito general es destacar la evidencia disponible sobre la GpP en las entidades de la administración pública, como objetivos específicos determinar la importancia y beneficios de la GpP en instituciones públicas.

La justificación teórica de la investigación es proporcionar información a la comunidad de investigación para informar futuras investigaciones sobre el tema abordado en el sector público, considerando fundamentos teóricos, conceptualización, beneficios y estrategias de implementación. En cuanto a la justificación práctica tienen como objetivo analizar cómo se implementa en el sector público, qué limitaciones se encuentran y cómo se utiliza para mejorar los servicios públicos que se ofrecen a los ciudadanos.

Revisión de literatura

En relación al concepto de proceso, tal como lo define Zamora (2017) se trata de cualquier actividad o conjunto de actividades que toma una o más entradas, las transforma y proporciona una o más salidas a sus destinatarios, especialmente en el ámbito de la administración pública, donde los ciudadanos son considerados

los principales destinatarios. Además, posibilita la coordinación efectiva de diversas actividades con el propósito de mejorar el desarrollo de los procesos, ya que se puede identificar a los destinatarios de los resultados en estos procesos, es decir, los usuarios (Albán y otros, 2017).

La implementación de la gestión de procesos promueve la participación activa de los empleados, aclara las responsabilidades y fomenta la transparencia en las operaciones de la unidad. Además, contribuye a reducir los tiempos y costos de los ciclos de proceso, lo que resulta en un uso más eficiente de los recursos disponibles.

La gestión por procesos, definida como un campo que fusiona el conocimiento en tecnología de la información con la comprensión de las ciencias de la gestión aplicadas a las operaciones comerciales, según Domínguez y otros (2022) permite que las organizaciones identifiquen y establezcan de manera eficaz sus procesos estratégicos, críticos y de apoyo, con el fin de lograr resultados específicos y orientar el crecimiento y desarrollo de la empresa, como señalan Viteri-Quishpi y otros (2022). Este enfoque se apoya en la coordinación de las diversas funciones desempeñadas por las unidades o departamentos de la institución, donde cada uno asume la responsabilidad de una fase particular en la creación del producto o servicio. Esta modalidad de gestión contribuye a mejorar la eficiencia en la administración del proceso en cuestión, lo que, a su vez,

fortalece la gestión global de la institución, como se menciona en el trabajo de Soto (2022).

La GpP implica que las instituciones busquen minimizar los costos totales mediante la obtención de eficiencia en la productividad, según Ramos-Cornejo y otros (2022). Su implementación permite alcanzar mayor agilidad, competencia, flexibilidad y emprendiendo dentro la organización (Álvarez y otros, 2023). Para respaldar su análisis y fundamentar las soluciones orientadas hacia la obtención de resultados, estas instituciones emplean indicadores de gestión, cumplimiento y aspectos financieros, entre otros tipos de métricas (Chóez y Basantes, 2021).

Como se destaca en el estudio de Salazar y otros (2020) en la práctica de la gestión por procesos, se hace un uso completo del ciclo de Deming, también conocido como el ciclo PDCA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). Este ciclo desempeña un papel fundamental en la implementación de la gestión por procesos, ya que facilita la identificación de deficiencias en la ejecución de los procesos, que posteriormente son mejoradas en el contexto de la búsqueda constante de la mejora continua

La GpP representa una perspectiva específica para comprender la realidad y la empresa. Esta perspectiva considera a la organización como un sistema de procesos interconectados que colaboran de manera conjunta para mejorar la satisfacción del cliente (Sánchez y Blanco, 2014). A través del enfoque

centrado en procesos, es posible reconocer y administrar una amplia gama de procesos interconectados. Se puede analizar y monitorear de manera coherente el progreso de estos procesos en su totalidad, lo que facilita la mejora continua de los resultados al eliminar errores y procesos redundantes en diversas funciones de la organización (Moreira, 2006)

Por su lado, Flores y Núñez (2021) plantean que, aunque la implementación del modelo de GpP está regulada en las instituciones públicas peruanas, no se aprovechan plenamente los beneficios que esta práctica puede aportar a la gestión. Esto se debe, en parte, a la falta de conocimiento y experiencia de los servidores públicos, lo que podría tener un impacto negativo en la gestión institucional en términos de competitividad, simplificación de procesos, satisfacción del cliente, calidad y otros aspectos relevantes.

En calidad de antecedente, Morveli (2021) se plantea la pregunta de cuáles son los enfoques de la administración pública que se han desarrollado en América Latina y cuáles de ellos han influido en el gobierno del Perú. Los resultados de su investigación revelan que en la región de América Latina se han desarrollado enfoques orientados a satisfacer las necesidades del cliente en la gestión del desempeño, la gestión de objetivos, la gestión de procesos, la gestión estratégica y la gestión de la calidad. En el gobierno peruano, han influido principalmente los enfoques de gestión pública, específicamente la

gestión por resultados, junto con un enfoque de procesos que se considera paralelo, incremental y complementario. Estos enfoques se implementan y desarrollan a nivel ministerial, y su aplicación se traduce en resultados positivos en la gestión gubernamental, como la entrega de productos y servicios valiosos para la sociedad, la revisión y mejora continua de procesos y la elevación de la calidad de los productos y servicios.

Por otro lado, Rodríguez y Pérez (2018) llevaron a cabo un estudio con el propósito de implementar un procedimiento para mejorar la gestión de procesos estratégicos en la Universidad de Cienfuegos. Su metodología incluyó un análisis documental que exploró modelos de gestión y procedimientos de desarrollo, planificación y diseño operativo basados en el ciclo básico de gestión de Deming. La implementación de esta metodología involucró la modelación sistemática, consultas con administradores, y técnicas como la discusión con expertos y líderes universitarios para evaluar cambios en el objeto de estudio. La aplicación de la dimensión utilizando el diagrama SIPOC permitió comprender los indicadores clave que conforman la estructura del proceso. Los resultados reflejaron criterios y resultados favorables por parte de las autoridades de control, liderando el proceso en términos de idoneidad, pertinencia e impacto, lo que confirma la validez del procedimiento.

Además, Florian y otros (2022) llevaron a cabo un estudio experimental

con el objetivo de evaluar el impacto del modelo de GpP en la mejora continua de una empresa de marketing digital. Utilizando técnicas probadas como entrevistas, encuestas y observaciones con el Gerente General, socios y clientes, los resultados destacaron mejoras significativas en la calidad del servicio, la calidad de los procesos y la calidad del personal. Aunque algunas dimensiones, como la satisfacción del proceso, la necesidad de cambio, la responsabilidad y la motivación, mostraron resultados variables, en general, el modelo de GpP demostró tener un impacto positivo en la mejora continua.

La gestión por procesos se ha vuelto esencial en la estructura empresarial para alcanzar altos estándares de calidad, productividad y excelencia. Este enfoque se ha extendido ampliamente en empresas y organizaciones de diversas dimensiones y sectores, siendo una necesidad imperante en el actual contexto empresarial globalizado y competitivo (Castellnou, 2021). La gestión por procesos se fundamenta en la identificación, selección y descripción de los procesos que generan valor para el cliente, centrándose en la mejora continua de las actividades empresariales. Implica la optimización de procesos para aumentar su eficacia mediante la eliminación de operaciones innecesarias y la reducción de costos. Identificar, analizar, describir, implementar cambios, monitorear y mejorar constantemente los procesos clave son tareas fundamentales de este enfoque. Aunque la implementación de la gestión por procesos puede encontrar resistencia

debido a visiones tradicionales, se ha consolidado como un pilar esencial para la mejora continua y la eficiencia en las organizaciones (Sánchez- Ruiz y Blanco, 2014).

Metodología

El presente artículo es una revisión bibliográfica para lo cual se aplicó un proceso metodológico de búsqueda de información a partir de investigaciones originales para determinar el estado actual del conocimiento sobre un tema determinado. Este proceso permite la creación de marcos teóricos para ensayos clínicos y la elaboración de artículos de revisión (Hernández-Muñoz y otros, 2022).

El alcance de esta revisión bibliográfica se enfoca en analizar y sintetizar la literatura existente sobre la GpP en entidades públicas, considerando artículos científicos en español o inglés que aborden esta temática en el contexto de instituciones gubernamentales. El período de publicaciones considerado abarca desde el año 2018 hasta 2022, lo

que proporciona una visión actualizada. Se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva en diversas bases de datos, como Scielo, Scopus, Google Scholar y Web of Science, con el propósito de recopilar una variedad de perspectivas y enfoques sobre la GpP en el sector público. Los tipos de documentos revisados comprenden artículos de investigación científica y revisiones bibliográficas relacionados con la GpP en entidades públicas. Además, se incluirá un análisis crítico de las tendencias y resultados más destacados encontrados en los artículos científicos revisados, y se presentarán las principales conclusiones resaltando los puntos clave y las contribuciones significativas en el campo de la GpP en el sector público.

Se resume la metodología de búsqueda en la Tabla 1, que proporciona una visión general de la cantidad inicial de artículos encontrados en diversas bases de datos, la posterior filtración por año de publicación y campo de estudio, así como el número final de artículos seleccionados en cada una de las bases de datos.

Tabla 1.
Búsqueda y filtros utilizados en las bases de datos

Base de búsqueda	Motor de búsqueda	Filtros utilizados	Total de artículos		
			Sin filtro	Con filtro	
Scielo	"Gestión por procesos"	Años: 2019-2022 Acceso: gratuito Tipo: artículo	127	41	16
Scopus	"Process management"	Años: 2019-2022 Área temática: Negocios, Gestión y Contabilidad All open access	15684	273	2
Google Scholar	"Process management"	Años: 2019-2022	6430000	232000	30
Web of Science	"Process management"	Años: 2019-2022 Open access	13083	64	2
Total			28894	378	50

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2, los porcentajes reflejan la distribución temporal de las publicaciones en diferentes bases de datos académicas. Scopus destaca por tener la totalidad de sus publicaciones en el año 2022, mientras que en Scielo encontramos una diversidad de investigaciones que abarcan desde antes de 2019 hasta 2022, con un énfasis significativo en este último año. Google Académico presenta una distribución más equilibrada a lo largo de los años, con un aumento constante en la cantidad de publicaciones en 2021 y 2022. Por último, Web Of Science se limita a publicaciones exclusivamente en 2019. Estos porcentajes revelan cómo cada plataforma alberga investigaciones en diferentes momentos temporales, proporcionando una visión de la temporalidad de las investigaciones en cada base de datos.

Resultados

La Gestión por Procesos (GpP) se presenta como una estrategia integral para planificar, organizar, administrar y controlar las actividades en diversas instituciones gubernamentales, con el propósito de satisfacer las necesidades de

los ciudadanos y alcanzar los objetivos institucionales (Gobierno del Perú, 2022) En esencia, la GpP implica la definición de planes y la ejecución de actividades que involucran una serie de controles, gestión y medidas para orientar eficazmente las acciones hacia las metas y objetivos de la organización.

Para comprender mejor el concepto de GpP, es esencial desglosar lo que implica un proceso en sí mismo, que se puede definir como una secuencia de pasos diseñados para producir un producto o servicio de valor para aquellos que se benefician de dicho proceso (González y otros, 2019). En otras palabras, un proceso representa un conjunto de actividades interconectadas que transforman entradas en salidas.

La evidencia respalda que la implementación de la GpP conlleva un aumento en la productividad y la satisfacción del cliente, ya que implica la integración y mejora de los procesos, convirtiéndose en un factor clave para la integración de funciones y métodos operativos (Barrios-Hernández y otros, 2019) En muchos casos, la GpP se enfoca en mejorar la gestión logística, una

Tabla 2.
Distribución de artículos seleccionados

Base de datos	Año de publicación					Total
	Menor 2019	2019	2020	2021	2022	
Scopus	0	0	0	0	2	2
Scielo	3	4	2	2	5	16
Google académico	4	5	5	8	8	30
Web of Science	0	2	0	0	0	2
Total	7	11	7	10	15	50

Fuente: Elaboración propia.

preocupación crucial para las instituciones, ya que de ello dependen aspectos como el transporte, el almacenamiento y la distribución (Llaque y otros, 2021).

La gestión basada en el enfoque de procesos ejerce un impacto significativo en la mejora de las organizaciones, especialmente en un entorno caracterizado por desafíos en constante evolución. Su objetivo principal es lograr la satisfacción de los requisitos del cliente, destacando la importancia de la innovación y la calidad (Mori y otros, 2022). Además, la aplicación de este enfoque se rige por un modelo organizativo que se estructura en tres etapas: entrada, proceso y salida. Esta estructura permite una retroalimentación constante que facilita la evaluación y la implementación de mejoras continuas (Huapaya, 2019).

Por otra parte, es útil para la empresa lograr la mejora continua, lo que asegura la calidad de los procesos existentes. Torres y otros (2019) mencionan los beneficios de la GpP en las organizaciones:

- Garantiza el control de los procesos en toda la institución.
- Elimina el trabajo innecesario, es decir, las actividades que no aportan valor al cliente final y, por lo tanto, no justifican un costo adicional.
- Conserva y mejora los niveles de desempeño alcanzados.
- Identifica y elimina las causas de los

problemas.

- Permite que la alta dirección dedique más tiempo a la planificación estratégica.

Concerniente a la administración pública, esta es esencial en la sociedad actual, y utilizar un enfoque basado en procesos significa abandonar una visión fragmentada de la organización a favor de una solución integrada para todas las actividades organizacionales (Malca y otros, 2021).

A través de la administración pública se cristaliza el bienestar de los ciudadanos porque se enfoca en satisfacer las necesidades de la población, pero cuando el problema se torna ineficiente, es difícil solucionarlo por los obstáculos y dificultades de los visibles procesos burocráticos. entonces, a través de un auténtico diagnóstico, es posible profundizar en el tipo de organismo, los procedimientos de control, el alcance y la sabiduría organizacional en un proyecto de gestión continuo, siempre liderado por un gran líder que es parte clave de la dirección gerencial en la GpP, para lograr un crecimiento exponencial de la trayectoria organizacional (Vílchez y Sánchez, 2021).

El estudio de Alarcón y Sánchez (2018) realizado en Cuba resalta la importancia de la GpP en las organizaciones, con un enfoque especial en la administración local pública. Este enfoque se centra en satisfacer las demandas de los ciudadanos, lo que demuestra cómo la GpP puede desempeñar un papel fundamental en la

mejora de la calidad de los servicios gubernamentales y la satisfacción de los ciudadanos.

En los últimos años, los gobiernos han tenido el objetivo de optimizar la administración pública y reducir la insatisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos haciendo que la administración pública sea más eficiente. Parte del cambio mencionado se inició con la denominada gestión por procesos, el cual se ha definido anteriormente como un paradigma de gestión de actividades a través de un entorno de procesos, que mejora la eficiencia y madurez de la administración pública.

La GpP se ha inspirado en las prácticas del sector privado y se ha incorporado en la administración pública. En el contexto peruano, se ha convertido en uno de los cinco pilares clave de la modernización del país, destinado a organizar, dirigir y supervisar el trabajo de las instituciones gubernamentales y la colaboración entre diversas unidades organizativas, todo con el propósito de avanzar hacia el logro de los objetivos institucionales (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2022; Hegel, 2021) Sin embargo, es importante destacar que la implementación de la GpP en la administración pública peruana aún se encuentra en desarrollo. En diciembre de 2018, se aprobó una norma técnica que marcó el inicio de la transición hacia la GpP en las unidades de la administración pública, reemplazando así la Directiva N° 002-77-INAP/DNR, que regía la formulación de Manuales de

Procedimiento en el pasado (Pereda, 2021). Esta evolución refleja el compromiso del gobierno peruano por modernizar y optimizar la administración pública para brindar servicios más eficientes y satisfacer las demandas de los ciudadanos (Pereda, 2021).

La GpP es una estrategia esencial que puede impulsar la eficiencia y la satisfacción del cliente tanto en organizaciones gubernamentales como en el sector privado. Su enfoque en la mejora continua y la satisfacción del cliente la convierten en una herramienta poderosa para abordar los desafíos modernos de la administración pública y privada. La transición hacia la GpP es un paso importante en la modernización de la administración pública en el Perú, con el potencial de mejorar significativamente la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Después de citar algunos autores sobre la GpP se presenta la Tabla 3 donde se destacan los aportes de los artículos seleccionados.

La GpP es una estrategia valiosa que busca mejorar la eficiencia y el desempeño organizacional, y se ha implementado en diversas organizaciones, tanto públicas como privadas. A pesar de los desafíos identificados en su implementación, su enfoque holístico y su capacidad para alinear la organización con sus objetivos estratégicos hacen que sea una herramienta poderosa para promover la mejora continua y la satisfacción de los clientes, ya sean internos o externos.

Tabla 3.

Artículos seleccionados y su aporte destacado

Nº	Título del artículo	Concepto / Aporte destacado	Contextualización	Autor
1	“Difficulties and benefits of the implementation of process management in federal public organization from the perspective of the servers”	En las últimas dos décadas, se han implementado a nivel nacional ciertas acciones relacionadas con la gestión por procesos. Las principales dificultades identificadas fueron incompatibilidad de metas estratégicas y operativas, compromiso con la GpP y resistencia al cambio.	Las organizaciones buscan aumentar la capacidad de trabajo, la eficiencia y la calidad mediante el uso de la gestión de procesos para lograr mejoras en el desempeño en línea con la estrategia y el enfoque de gestión de la organización.	(Carneiro y otros, 2019)
2	“Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants”	La GpP presenta un enfoque holístico para gestionar los procesos organizacionales y se ha demostrado que influye positivamente en el desempeño organizacional.	Este enfoque requiere una revisión de los modelos de gobernanza a través de una matriz de combinaciones de modelos cognitivos utilizados en diferentes sistemas sociales para que puedan adaptarse al cambio.	(Kregel y otros, 2022)
3	“Attributes of Process Maturity of Public Administration Units in Poland”	La GpP es un concepto más utilizado en las unidades administrativas estatales polacas. La introducción de este concepto en las organizaciones públicas de acuerdo con los requerimientos de la Nueva Administración del Estado pretende, entre otros, aumentar su eficiencia.	En esta investigación la GpP es una herramienta diseñada para identificar y brindar información analítica sobre las entidades públicas, enfocándose en sus procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de las ciudadanía polaca.	(Krukowski y Raczyńska, 2019)
4	“Organisational Culture as a Determinant of Business Process Management in the Community Offices in Poland”	Características específicas (elementos) de la cultura organizacional que tienen el potencial de promover la implementación exitosa del enfoque basado en procesos en las organizaciones públicas.	Factores presentes en las áreas de la organización, tales como cultura organizacional, estrategia, estructura organizacional, motivación y actitudes del personal, finanzas, servicios ofrecidos, soluciones de TI, etc.	(Raczynska y Krukowski, 2019)
5	“Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo”	La GpP es una forma de gestión organizacional basada en procesos que tienen como objetivo lograr la misma alineación con la estrategia, la misión y las metas como un sistema interconectado que tiene como objetivo incrementar la satisfacción del cliente, la contribución de valor y la responsabilidad.	Incluye la reorganización de los flujos de trabajo para responder con mayor flexibilidad y rapidez a los cambios.	(Medina y otros, 2019)
6	“Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México”	Un proceso consiste en un conjunto de actividades definidas, medibles y repetibles, cuyo núcleo es la transformación de insumos en elementos que producen valor para los clientes.	Los procesos que afectan directamente la creación de valor son procesos clave que contribuyen a un trabajo efectivo.	(Arjona-Granados y otros, 2022)

Nº	Título del artículo	Concepto / Aporte destacado	Contextualización	Autor
7	“Gestión por procesos en la seguridad alimentaria del Estado de Tabasco”	La GpP, alinea su propósito de manera organizada, identifica entradas y salidas, desglosa e integra actividades y tareas, crea órdenes, divide responsabilidades y monitorea el valor del servicio.	Examina actividades que promueven el desarrollo económico local y regional y ofrece una primera alternativa a un perfil comunitario.	(Martínez-Valdés, 2021)
8	“Integración de la gestión por procesos y el diseño arquitectónico en organizaciones de servicios públicos”	Con la ayuda de la GpP, es posible medir el porcentaje de satisfacción de los clientes internos con respecto a sus condiciones de trabajo, y también analizar las principales características de los locales que influyen en la baja satisfacción.	Basado en herramientas adaptadas a las peculiaridades de varias unidades estructurales de servicios públicos pertenecientes a organizaciones administrativas, se está desarrollando un programa para la integración de la gestión de procesos.	(Martínez-Caballero y otros, 2020)
9	“Gestión por procesos y la referenciación competitiva para la mejora de la calidad de la atención”	La combinación del modelo de gestión de mejora continua y la GpP como sistema organizativo proporciona herramientas e información importantes para alcanzar los objetivos de toda la organización.	Puede utilizarse para evaluar la calidad de las mejoras en curso en general y la calidad del trabajo de enfermería en particular.	(Lages y Martínez, 2021)
10	“Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero”	El enfoque de GpP como estrategia de gestión de la participación ciudadana tiene como objetivo lograr la satisfacción de los participantes, la cual se manifiesta a través de la efectividad de las soluciones relacionadas con sus necesidades.	La implementación de la GpP permite la gestión participativa de todos los funcionarios destacando cada elemento importante relacionado con la participación	(Salvador-Hernández y otros, 2019)

Fuente: Ministerio del Trabajo (2017). Elaboración propia.

Discusión

En esta sección del documento, se presentan y analizan los resultados previos a la luz de la teoría y la investigación relacionada con el tema. La GpP se destaca como uno de los pilares fundamentales del enfoque actual centrado en resultados. Este enfoque busca reformular las instituciones gubernamentales, abordando problemas como la burocracia y la corrupción, con el objetivo de utilizar los recursos del Estado de manera más eficiente y oportuna para

mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Un estudio similar realizado por Salimbeni (2019) respalda la idea de que la GpP no es un fin en sí mismo, sino un camino que ha sido adoptado por el sector privado durante muchos años y que aún no se ha generalizado en el sector público. Este enfoque también debe centrarse en la calidad, aunque la calidad ya no la evalúe el consumidor del producto o servicio, sino el ciudadano, quien es el cliente "obligado" del estado. Por lo tanto, los indicadores deben estar relacionados con la promoción real de la

satisfacción de estos ciudadanos. El objetivo de los gobiernos locales debería ser mejorar la calidad de vida de las personas en las ciudades.

Por su parte, Calixto y Damian (2020), Torres y otros (2020), y Campaña (2022) también señalan que la GpP representa una forma de organización que difiere de las estructuras funcionales tradicionales. Esta metodología fomenta la comunicación, la participación y el compromiso de los equipos de trabajo en el intercambio de información y facilita la gestión ágil de soluciones. Además, los flujos de trabajo pueden ser mejorados y rediseñados para aumentar su eficiencia y satisfacer las necesidades del cliente, en este caso, el ciudadano. En consonancia con esto Rohvein y otros (2019) recalca que el uso de soporte tecnológico y tecnologías de la información son complementos para realizar una adecuada medición de los indicadores de la GpP.

En el contexto peruano, se ha evidenciado en los últimos años que el modelo de gestión de los servicios municipales para los contribuyentes es insuficiente y no satisface las necesidades de la población (Flores y Delgado, 2020). La GpP se convierte, en este sentido, en un componente clave para alcanzar el objetivo de mejorar los servicios y bienes proporcionados por el Estado, convirtiéndose en una herramienta administrativa fundamental. Esto se alinea con lo expresado por Vega y otros (2021), quienes enfatizan que la GpP desempeña un papel crucial en la mejora de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.

Conclusiones

En conclusión, la Gestión por Procesos (GpP) representa una estrategia integral que se ha extendido tanto en organizaciones públicas como privadas en todo el mundo en las últimas décadas. Este enfoque busca planificar, organizar, administrar y controlar las actividades de manera eficiente y orientada a procesos con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y alcanzar los objetivos institucionales.

La GpP se basa en la idea de que las organizaciones pueden mejorar su desempeño al adoptar un enfoque holístico para administrar sus procesos internos. Este enfoque implica definir y documentar claramente los procesos, medir su desempeño y buscar continuamente formas de optimizarlos y mejorar la satisfacción del cliente.

A lo largo de esta revisión, se ha destacado cómo la GpP ha demostrado ser efectiva para aumentar la productividad, la satisfacción del cliente y la eficiencia en una variedad de contextos, incluyendo el sector público. Se ha observado que este enfoque a menudo se utiliza para abordar desafíos logísticos y burocráticos en la administración pública, lo que a su vez contribuye al bienestar de los ciudadanos.

A pesar de los desafíos inherentes a la implementación de la GpP, como la resistencia al cambio y la necesidad de alinear la cultura organizacional, esta estrategia sigue siendo valiosa para promover la mejora continua y la

eficiencia en las organizaciones. Su capacidad para identificar y eliminar el trabajo innecesario, medir el desempeño y promover la colaboración entre unidades organizativas la convierten en una herramienta esencial en la búsqueda de la excelencia organizacional.

La comprensión de la gestión de procesos en las entidades públicas es esencial para lograr una administración eficiente y orientada a resultados en el sector público. Los textos anteriores resaltan la importancia de este enfoque, que se basa en la optimización de las actividades y procesos internos para cumplir con los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades de los ciudadanos. La gestión por procesos ofrece un marco holístico que permite a las organizaciones públicas identificar áreas de mejora, eliminar redundancias y garantizar que cada actividad contribuya de manera efectiva a la misión de la entidad.

Contribución de autores

N.A.D.: Investigación y síntesis de la evolución histórica de la gestión por procesos en entidades públicas, proporcionando una base sólida para comprender el contexto y la relevancia actual.

D.A.D.: Análisis de metodologías específicas de gestión por procesos, destacando su aplicabilidad en el sector público y proporcionando perspectivas críticas sobre su eficacia.

J.A.D.: Revisión de casos de implementación, identificando éxitos y

desafíos en la gestión por procesos en diversas entidades gubernamentales, contribuyendo con ejemplos prácticos.

O.A.D.: Aporte de experiencia en tendencias emergentes y proyección de futuras direcciones para la gestión por procesos en entidades públicas, ofreciendo una visión prospectiva y estratégica.

Referencias

Alarcón, R., y Sánchez, B. S. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: Análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 198-215. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100013

Albán, M., Vizcaino, G., y Tinajero, F. (2017). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia*, 1(3), Article 3. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/17>

Alvarez, M. C., Jiménez, I. L., Cristiá, A. de C., y Prince, R. M. (2023). La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana. *Alcance*, 13(31), Article 31. <https://revistas.uh.cu/alcance/article/view/7624>

Arjona-Granados, M. del P., Lira-Arjona, A. L., y Maldonado-Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *Retos*, 12(24), Article 24. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2022). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2613247-gestion-por-procesos-para-la-administracion-publica>

Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y

- comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado y Comunes*, 1(14), 113-131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Barrios-Hernández, K. del C., Contreras-Salinas, J. A., y Olivero-Vega, E. (2019). The management by Processes in the SMEs of Barranquilla: Differentiating Factor of the Organizational Competitiveness. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Bryson, J., y George, B. (2020, marzo 31). *Strategic Management in Public Administration*. Oxford Research Encyclopedia of Politics. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>
- Calixto, V., y Damian, T. (2020). *Desarrollo de la gestión por procesos para mejorar la gestión en la Red de Salud Huamalies* [Tesis de grado]. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/6046>
- Campaña, M. (2022). Gestión por procesos como una herramienta para el desarrollo de la investigación científica en institutos superiores tecnológicos, auditoría y economía del conocimiento. *Revista Imaginario Social*, 5(1), Article 1. <http://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/70>
- Carneiro, K., Montezano, L., da Costa, R., y Alves, A. (2019). Difficulties and benefits of the implementation of process management in federal public organization from the perspective of the servers. *Revista Gestao y Tecnologia-Journal of Management and Technology*, 19(4), 188-213. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1593>
- Castellnou, R. (2021). *La necesidad de la gestión por procesos*. <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>
- Chóez, E. M. A., y Basantes, V. V. R. (2021). Gestion por Procesos e Indicadores de Cumplimiento en la Contratación Pública. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(3). <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/26>
- Domínguez, L. F. B., Lavayen, A. C. L., y Romero, J. D. S. (2022). Ventajas de la automatización de la gestión por procesos. *Polo del Conocimiento*, 7(7), Article 7. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i7.4269>
- Flores, C., y Delgado, J. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), Article 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150
- Flores, S., y Núñez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), Article 3. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- Florian, O., Bardales, E., y Caso, A. (2022). *Process Management for Continuous Improvement in a B2B Digital Marketing SME Company*. <https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/meta/FP170.html>
- Gobierno del Perú. (2022). *Gestión por procesos en entidades públicas*. <https://www.gob.pe/22194-gestion-por-procesos-en-entidades-publicas>
- González, A., Leal, L., Martínez, D., y Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), Article 28. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2681>
- Hegel. (2021, julio 7). *Gestión por Procesos en el sector público y la modernización del Estado*. BLOG - Instituto de Ciencias Hegel. <https://hegel.edu.pe/blog/gestion-por-procesos-en-el-sector-publico-y-la-modernizacion-del-estado/>
- Hernández-Muñoz, A., Rangel-Alvarado, M. Á., Torres-García, L., Hernández-Martínez, G., Castillo-Ixta, P., Olivares-Moreno, L., y Sánchez-Morales, A. (2022). Proceso para la realización de una revisión bibliográfica en investigaciones clínicas. *Digital Ciencia@UAQRO*, 5(8), Article 8. <https://revistas.uaq.mx/index.php/ciencia/article/view/686>

- Huapaya, Y. A. H. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Kregel, I., Distel, B., y Coners, A. (2022). Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. *Business y Information Systems Engineering*, 64(2), 201-221. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>
- Krukowski, K., y Raczyńska, M. (2019). Attributes of Process Maturity of Public Administration Units in Poland. *Administrative Sciences*, 9(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/admsci9040084>
- Lages, J., y Martínez, N. (2021). Gestión por procesos y la referenciación competitiva para la mejora de la calidad de la atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstractypid=S0864-03192021000300018&lng=es&synrm=isoytlng=pt
- Lara-Nuñez, T. de L., y Dávila-Toro, L. A. (2023). La Dicotomía de la Gestión Pública-Privada y las Transformaciones en la Administración Pública. *Economía y Negocios*, 14(1), Article 1. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1094>
- Llaque, G., Escobar, E., Zuñiga, K., y Ángeles, N. (2021). *Gestión por Procesos en la Logística en una Empresa PYME del Sector Construcción* [Conferencia]. Ideas to Overcome and Emerge from the Pandemic Crisis: Proceedings of the 1st LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development. <https://laccei.org/LEIRD2021-VirtualEdition/meta/FP15.html>
- Malca, G., Cruz, R., Guillén, P., y Ochoa, F. (2021). Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), Article 94. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.20>
- Martínez-Caballero, D., González-González, A., González-González, A., y Cazanave-Macías, J. (2020). Integración de la gestión por procesos y el diseño arquitectónico en organizaciones de servicios públicos. *Ingeniería Industrial*, 41(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstractypid=S1815-59362020000200005&lng=es&synrm=isoytlng=es
- Martínez-Valdés, M. G. (2021). Gestión por procesos en la seguridad alimentaria del Estado de Tabasco. Estudios Sociales. *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 31(57). <https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1079>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Moreira, M. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. *ACIMED*, 14(5). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1024-94352006000500011&lng=es&tng=es
- Mori, D., Saavedra, R., Manrique, J., y Taricuarima, F. (2022). Nivel de gestión por procesos en una unidad de gestión educativa local, Perú 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), Article 4. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2889
- Morveli, G. (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), Article 3. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.546
- Pereda, F. (2021). El Sistema de Gestión de la Calidad y su Influencia en la Gestión por Procesos de la Administración Pública. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), Article 48. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21828>
- Pérez, A., y Villafuerte, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Raczyńska, M., y Krukowski, K. (2019).

- Organisational Culture as a Determinant of Business Process Management in the Community Offices in Poland. *Administrative Sciences*, 9(4), 96. <https://doi.org/10.3390/admsci9040096>
- Ramos-Cornejo, J. J., García-Rugel, A., y Ramírez-Vidarte, F. A. (2022). La gestión por procesos, predictor de la administración de recursos humanos para el servicio educativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 7(1), 393-411. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/528>
- Rodríguez, R., y Pérez, D. (2018). Perfeccionamiento de la Gestión por Procesos en una Universidad. *Visión de futuro*, 22(2), 00-00. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_ar_text&pid=S1668-87082018000200006
- Rohvein, C., Jaureguiberry, M., Urrutia, S., Roark, G., Chiodi, F., y Paravie, D. (2019). Modelo de madurez como base para el diagnóstico de la gestión de procesos PYME. *Revista Ingeniería Industrial*, 18, 5-26. <https://doi.org/10.22320/S07179103/2019.01>
- Salazar, A., Prado, H., Garro, L., Díaz, J., Aliaga, A. A. A., y Uribe, Y. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Revista Gestión I+D*, 5(1), 84-102. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/17708
- Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público. *PODIUM*, (35), 69-86. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.5>
- Salvador-Hernández, Y., Llanes-Font, M., y Velázquez-Zaldívar, R. (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59-66. <https://www.redalyc.org/journal/3604/360458834007/html/>
- Sánchez, L., y Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, 54, Article 54. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i54.460>
- Sánchez-Ruiz, L., y Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, (54), 54-71. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i54.460>
- Soto, A. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Actualidades Investigativas en Educación*, 22(2), 465-495. <https://doi.org/10.15517/aie.v22i2.48726>
- Torres, G., Rodríguez, J., Inca, A., Castelo, Á., y Ríos, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2.6), Article 2.6. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>
- Torres, J., Sinche, F., García, G., y Valenzuela, A. (2020). Gestión por Procesos en el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Perú. *Llamkasun*, 1(1), 27-39. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i1.5>
- Vega, C., Briones, L., y Mendoza, C. (2021). Gestión por procesos: Regularidades metodológicas y comportamiento de su implementación. *Revista Científica PUNKURI*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.55155/punkuri.v1i2.28>
- Vilchez, M., y Sánchez, K. (2021). Gestión por procesos e imagen institucional: En busca de mayor visibilidad municipal para los ciudadanos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), Article 4. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.778
- Viteri-Quishpi, G. R., Romero-Fernández, A. J., y Mendieta-Larreategui, C. (2022). Modelo de gestión por procesos y mejora continua. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), Article 3. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.831>
- Zamora, M. (2017). *Teoría de la gestión por procesos: Un análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital Sor María Ludovica de La Plata* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de La Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/61203>