

REVISTA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



ISSN: 2709-4502

Alpha Centauri

Vol. 02 Nro. 03 | 2021



Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la
Gestión Pública en el Perú



Management by processes in the framework of the Modernization
of Public Management in Peru



Gestão por processos no marco da Modernização da Gestão
Pública no Peru


<https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>

Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú

Management by processes in the framework of the Modernization of Public Management in Peru

Gestão por processos no marco da Modernização da Gestão Pública no Peru

 FLORES VÁSQUEZ, Sandra Patricia
Universidad César Vallejo

 NÚÑEZ LIRA, Luis Alberto
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

RESUMEN

Con el objetivo de describir cómo es la gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública, se eligió a la Defensoría del Pueblo para realizar un estudio de caso. A través de entrevistas aplicadas a expertos en el modelo normativo vigente, se abordaron una serie de preguntas para poder analizar los objetivos específicos relacionados a los conocimientos especializados que debe reunir un especialista, a la metodología aplicada según la Norma Técnica N° 001-2018-SGP/PCM, a los elementos relevantes para el diseño de los procesos, a las actividades de control aplicadas para el seguimiento y evaluación, a los mecanismos aplicados para la mejora y finalmente, a los medios utilizados para la difusión de los procesos. Se concluyó que, el modelo es laborioso y eficaz pero las entidades públicas no lo aplican de acuerdo a la normativa vigente, dejando un vacío en la gestión. La gestión por procesos se da manera paulatina y su aplicación en el estado se encuentra en un proceso de conocimiento y madurez; y que, con la necesidad de modernizar la gestión pública, los procesos toman mayor relevancia para implementar nuevos sistemas de mejora que impacten en la calidad de los servicios públicos.

Palabras claves: procesos, metodología, control, mejora, calidad.

ABSTRACT

In order to describe how process management is in the framework of the Modernization of Public Management, the Ombudsman's Office was chosen to carry out a case study. Through interviews applied to experts in the current regulatory model, a series of questions were addressed in order to analyze the specific objectives related to the specialized knowledge that a specialist must gather, to the methodology applied according to Technical Standard No. 001-2018 -SGP / PCM, to the relevant elements for the design of the processes, to the control activities applied for monitoring and evaluation, to the mechanisms applied for improvement and finally, to the means used for the dissemination of the processes. It was concluded that the model is laborious and effective but public entities do not apply it in accordance with current regulations, leaving a gap in management. The management by processes occurs gradually and its application in the state is in a process of knowledge and maturity; and that, with the need to modernize public management, the processes become more relevant to implement new improvement systems that impact the quality of public services.

Keywords: processes, methodology, control, improvement, quality.

RESUMO

Com o objetivo de descrever como se encontra a gestão de processos no quadro da Modernização da Gestão Pública, foi escolhida a Ouvidoria para a realização de um estudo de caso. Por meio de entrevistas aplicadas a especialistas no atual modelo regulatório, foi abordada uma série de questões com o objetivo de analisar os objetivos específicos relacionados ao conhecimento especializado que um especialista deve reunir, à metodologia aplicada de acordo com a Norma Técnica nº 001-2018 -SGP / PCM, aos elementos relevantes para o desenho dos processos, às actividades de controlo aplicadas à monitorização e avaliação, aos mecanismos aplicados para a melhoria e finalmente, aos meios utilizados para a disseminação dos processos. Concluiu-se que o modelo é trabalhoso e eficaz, mas os entes públicos não o aplicam de acordo com a regulamentação em vigor, deixando uma lacuna na gestão. A gestão por processos ocorre gradativamente e sua aplicação no estado encontra-se em processo de conhecimento e maturidade; e que, com a necessidade de modernizar a gestão pública, os processos tornam-se mais relevantes para a implantação de novos sistemas de melhoria que impactam a qualidade dos serviços públicos.

Palavras-chave: processos, metodologia, controle, melhoria, qualidade.



INTRODUCCIÓN

La implementación del modelo de la gestión por procesos en las entidades públicas peruanas se encuentra normado; sin embargo, los beneficios que aporta en la gestión no son valorados, debido a los conocimientos y poca experiencia de los servidores públicos para generar aportes que puedan impactar en la gestión institucional, ya sean a nivel de competitividad, simplificación, satisfacción del cliente, calidad, entre otros aspectos. Por lo tanto, la implementación de este modelo en organismos estatales se concreta más por una imposición normativa, que por una necesidad de gestión de cambio y de mejora que no ve a más allá de una identificación de procesos generales, dejando de lado las etapas de seguimiento y medición de resultados para la identificación e implementación del ciclo de la mejora continua en el marco de la modernización institucional.

La Gestión por Procesos es considerado como un modelo de organización que propicia la mejora continua de las actividades desarrolladas en una organización (International Standardization Organization, 2015), y que su aplicación en empresas ha ido de la mano con el desarrollo sistemático de las administraciones públicas permitiendo identificar sus tendencias y enfoques en la temática que define como gestionar el valor público (Alarcón & Sánchez, 2018). Por consiguiente, en la modernización del sector público peruano esta herramienta se ha venido aplicando paulatinamente.

En ese contexto, la visión del Perú al 2021 y en el marco de la Modernización de las entidades públicas, se contempla a la Gestión por Procesos, simplificación administrativa y organización institucional como uno de sus pilares centrales, como modelo de gestión para la mejora de los resultados y de esa forma incrementar el valor público. Sin embargo, desde los años 2013 con la aprobación de la Ley del servicio civil hasta la aprobación de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP aprobada a finales del año 2018, no se conoce una entidad pública en el Perú que realmente haya implementado esta cultura y el presente modelo para la mejora de la gestión institucional, que vea más allá de contar con un Mapa de procesos y un manual de procedimientos “MAPRO”.

Lo afirmado por Drucker (1973) “lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar” se percibe que a nivel del sector público, el proceso de implementación de la normativa de procesos se da en forma paulatina, ya que al no existir una cultura de seguimiento y control que vaya más allá de lo estandarizado para medir la ejecución de presupuesto y metas, en aras de medir índices de cumplimiento, más no un sistema de proceso de cambio que permita aplicar mejoras en los procesos, se puede decir que, lo que promueve el modelo de gestión no se cumple, compartiéndose a nivel de cada entidad pública una problemática diferente ya sea a nivel de compromiso, conocimientos especializados, metodología, seguimiento y control, difusión y mecanismos de mejoras que influyen en el proceso de la adopción del modelo.



Es por ello que, la presente investigación tiene como propósito responder la interrogante al problema general identificado del ¿Cómo es la gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública 2021? para cumplir con el objetivo general de describir la aplicación de la gestión por procesos en las entidades públicas en el marco de la Modernización. Así como establecer 6 objetivos específicos que van a ayudar al análisis de la problemáticas, tales como, identificar las características del especialista técnico que lidera el proceso de implementación del modelo, definir la metodología aplicada del modelo en una entidad pública, identificar los elementos estratégicos considerados para el diseño de los procesos institucionales, listar las actividades de control que se implementan para el seguimiento y evaluación de los procesos, identificar los mecanismos aplicados para la mejora continua y finalmente, identificar los medios de difusión interna y externa para dar a conocer los procesos.

La investigación tiene como justificación teórica el brindar un aporte a la comunidad científica para que sirva como base para futuras investigaciones relacionadas al tema aplicados en el sector público, tomando en consideración las conceptualizaciones, beneficios y estrategias de implementación. Así como, en la justificación práctica se busca analizar cómo se da su implementación en el sector público, que limitaciones se encuentran y cómo ésta es usada para mejorar los servicios públicos que se brinda a la ciudadanía peruana. En la perspectiva social, el estudio contribuirá en mejorar las gestiones

realizadas en las entidades públicas, buscando la eficiencia y la eficacia de los procesos para la mejorar la calidad de atención y los procesos internos que impactarán en obtener procesos más dinámicos y ágiles para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población. Finalmente, como aspecto metodológico, el presente estudio contribuye a la definición de las etapas para un adecuado proceso de implementación con el fin de que este sea satisfactorio.

La gestión por procesos es un modelo que rompe el esquema de trabajar por actividades centralizadas en funciones, para dar paso a los procesos interconectados en busca de la excelencia orientada al cliente (Núñez et al., 2004). Así mismo, la gestión resulta ser un proceso eficaz para alcanzar mejores resultados en la administración pública (Alarcón et al., 2018). También, cumple un papel de perfeccionamiento de los órganos de la entidad; y a su vez, es una herramienta básica para la eficacia de la administración pública y el mapa de procesos definido contribuye al control de los elementos esenciales de la gestión (Salvador-Hernández et al., 2019).

La gestión por procesos de negocios y sus modelos de madurez están recibiendo mayor relevancia como herramienta para evaluar los procesos, reconocer dónde y cómo avanzar y cómo mejorar el uso de los recursos (Rohvein et al., 2019). Actualmente, la modernización exige impulsar a las entidades en un proceso de transformación orientado en resultados impactando en los servicios públicos y en el desarrollo sostenible de la región (Tamayo et al., 2020).



Introducir este enfoque es una tarea laboriosa y compleja, ya que, por años, han existido organizaciones que han presentado una estructura funcional (Medina et al., 2019). Sin embargo, su éxito depende de que sus procesos se encuentren correctamente alineados con su estrategia, misión, visión y objetivos (Morales et al., 2018). Pues la gestión horizontal de una organización desplaza el interés centralizado en las estructuras verticales hacia los procesos para mejorar el rendimiento y llevar un diseño disciplinado y cuidadoso en su ejecución (Mallar, 2018).

De la misma manera, para la aplicación del modelo se requiere el compromiso de la Alta Dirección, así como el trabajo de un equipo especializado con capacidad de aportar ideas y tomar decisiones (Medina et al., 2019). Y de acuerdo al marco normativo de Gestión por Procesos, define roles administrativos de coordinación entre la entidad y el ente rector, así como, hace referencia a la designación de un responsable con conocimientos técnicos en la materia y en la conformación de un equipo que se encarga de la aplicación de la metodología (Secretaría General Pública, 2018).

En el aspecto metodológico del sistema, la Norma Técnica N° 001-2018-SGP-PCM, define tres fases para su implementación: 1) La determinación de los procesos, 2) Seguimiento, evaluación y control de los procesos y, 3) Mejora de procesos (Secretaría General Pública, 2018). Pero desde otro enfoque, las teorías y la clasificación de sistemas permiten definir cuatro fases: 1) Caracterización y diagnóstico del sistema, 2) Análisis de procesos, 3) Mejora de procesos, y

4) Seguimiento y control (Hernández-Nariño et al., 2014).

Existe una similitud en lo mencionado anteriormente al referir que, en la concepción teórica del proceso de implementación del sistema también se proponen cuatro fases en base al ciclo de la calidad: 1) Preparación, 2) Identificación, 3) Mejora de Procesos, y 4) Revisión estratégica. Y a su vez, se indica que, el proceso de mejora tiene tres pasos cíclicos: 1) Identificación de oportunidades de mejora, 2) Determinación de las acciones de mejora y, 3) Implementación de las medidas (Ricardo-Cabrera et al., 2018).

Al mismo tiempo, se puede señalar cinco resultados principales de cada fase propuesta en el diseño, tales como: Fase 1: Planificación general, se obtiene la definición de los objetivos, equipo de trabajo técnico y estado actual del proceso; Fase 2- Estudio del proceso, se define el mapa de procesos, el mapa funcional, fichas de procesos, identificación de procesos críticos y deficiencias de los procesos como parte de un diagnóstico; Fase 3 – Diseño de indicadores e instrumentos, se obtiene la validación de los instrumentos de medición y propuestas de nuevos indicadores; Fase 4 – Medición y análisis de indicadores, se obtiene la medición de los indicadores, gráficas o indicigramas y análisis de correlaciones de indicadores; finalmente Fase 5 – Mejora y evaluación, se identifican las oportunidades de mejora, las acciones de mejora y se evalúa el impacto del procedimiento (Salvador et al., 2018).

Del diagnóstico realizado en las organizaciones para el diseño, se pueden presentar dos enfoques, el primero consiste en formatos



estructurales y en estrategias; y el segundo enfoque define una red de procesos para alcanzar los objetivos. A su vez, para el diseño de los procesos se deben de considerar los resultados de los indicadores de desempeño de las unidades orgánicas (Chava, 2015). Sin embargo, los modelos de gestión por procesos generalmente, se encuentran desalineados con la estrategia, ya que no se encuentra una relación entre los modelos y los formatos estructurales (Pires et al., 2006). Y para garantizar la eficacia del sistema en cuanto al logro de resultados, lo primero que se debe de realizar es la identificación de los procesos y clasificarlos como estratégicos, operativos y de soporte o de apoyo, principalmente (Castanedo, 2019).

Según la Norma Técnica N° 001-2018-SGP/PCM, indica que la caracterización procesos forma parte de la primera fase de implementación de la norma citada (Secretaría General Pública, 2018). Esta etapa consiste en analizar el funcionamiento de la entidad, aplicando técnicas como el flujo de actividades, revisión de documentos y consultas o entrevistas a diferentes expertos (Marrero et al., 2014). Sin embargo, pueden llegar a existir variedades de formas para el modelamiento o diseño, centrándose en el orden de ejecución de la actividad dentro del flujo del proceso. Y pueden llegar a existir otros tipos de relación entre actividades como de coocurrencia o causal restricción o motivadas por una norma o una ley (Adamo et al., 2021)

Uno de los primeros entregables a definirse en las primeras etapas del modelo estudiado es el Mapa de Procesos de la organización, el cual

comprende la clasificación de las actividades que lo componen y se identifica la interrelación entre sí que deben de mantener para asegurar la efectividad del mismo (Briñez et al., 2020). Así mismo, el uso de esta herramienta permite elevar estándares de calidad en la gestión, permitiendo incluso replicar los mapas de procesos en negocios de la misma actividad económica (Alarcón et al., 2019). Además, con el objetivo de alcanzar mayor entendimiento entre los procesos, se requiere el análisis entre roles, actividades y subprocesos con la idea de que las acciones a aplicarse sean más oportunas con la aplicación de la gestión de conocimiento (Armas et al., 2019).

El diagnóstico de los procesos se considera como parte de la minería de datos y una evaluación del desempeño, identificación de problemáticas y patrones comunes, pero principalmente, el diagnóstico permite tener una visión general con la finalidad de identificar los procesos y los subprocesos de negocio (Yzquierdo-Herrera et al., 2012). Seguidamente, el análisis de los estos requiere de mucho tiempo y los resultados que se esperan dependen de la experiencia y de la habilidad técnica del quien realiza el estudio, sin embargo, mediante la minería de datos, esto puede llegar a ser más práctico mediante el uso de algoritmos y registro de eventos relacionados a las actividades de los procesos (Hernán et al., 2019).

El análisis de procesos consiste en su priorización para las mejoras y elevar la eficiencia y eficacia de la organización, y que su vínculo con los enfoques estratégicos y de servicios se logre una orientación hasta la satisfacción del cliente. De esta etapa se define que, la simplificación de actividades,



eliminación de actividades innecesarias que no agregan valor al proceso, impactan en los indicadores de competitividad de la organización (Estrada et al., 2020). Para realizar esta actividad de análisis se utilizan una serie de técnicas como diagramas de actividades, encuestas, consulta a documentos, etc. (Carbonell et al., 2019). Y mediante la identificación de puntos críticos se puede llegar a reducir tiempos entre las etapas del proceso como parte de una mejora basada en el rediseño del proceso (Contreras et al., 2018).

Cabe resaltar que, la competitividad es el gran reto de las entidades y la gestión por procesos genera mayor competitividad y organización en las empresas, cuando está orientada al uso eficiente de los recursos y a medir los resultados de los procesos (Barrios et al., 2019). De la misma manera, la mejora continua y los productos generados se define como la clave para alcanzar la competitividad, y la calidad juega un rol fundamental para satisfacer las expectativas de los clientes (Pulido-Rojano et al., 2020).

Dado que el ciclo de la mejora continua, también conocido como Ciclo de Deming y a su vez, como ciclo para la mejora de la calidad, es una metodología de mejora que permite a las organizaciones enfocarse en eliminar elementos que no generan valor en las actividades (Antonio et al., 2019). La Normativa Técnica N° 001-2018-SGP-PCM, indica que su tercera fase hace referencia a la optimización del desempeño de los procesos priorizados (Secretaría General Pública, 2018).

Las organizaciones requieren soluciones informáticas para apoyar los procesos de negocio

(Bayona-Oré et al., 2019). De la misma manera, la búsqueda de ventajas competitivas permite a las empresas sobresalir frente a sus competidores, y tienen que estar en constante cambio o sumergirse en una transición de mejora continua, desde su estructura funcional, productos y procesos. Y es donde la metodología BPM (Business Process Management) toma mayor relevancia (Cetina, 2016). Así mismo, también se considera como uno de los mecanismos de mejora, la estrategia de estandarización que contribuye a fortalecer la habilidad de la organización para generar valor (De la Cruz Valdez, 2017).

Los sistemas BPM son los resultados de análisis y desarrollo de la gestión y manejo de la organización para lograr mayor efectividad en los procesos a través de la automatización, obtención de información, seguimiento que permitan mayores resultados y agilidad en las actividades que se traducen en eficiencia (Mazacon et al., 2018). Sin embargo, para alcanzar mejores niveles de desempeño, las entidades requieren alinear la estrategia del negocio con la estrategia de las herramientas TIC, así como, alinear las herramientas TIC con los procesos del negocio, pero se concluye que, las herramientas TIC no están alineadas a estos (Morales et al., 2018).

Actualmente, se le da mucha importancia al control de las entidades públicas porque es de interés asegurar que funcionen bien para facilitar la efectividad del gobierno institucional (Cabana et al., 2020). Por lo tanto, hay que revisar el cuadro de mando en tiempo real, generar reportes de datos y de procesos, realizar auditorías internas y construir indicadores de seguimiento (Mazacon et



al., 2018). En esa perspectiva, la evaluación de las políticas públicas, programas y/o servicios de una entidad, debería de realizarse a través de la medición de los resultados, impactos, aspectos intrínsecos al sector, por supuesto, de sostenibilidad; y no sólo enfocarse en la ejecución del presupuesto, gestión y cobertura (Zamacon et al., 2019).

El uso de indicadores permite obtener resultados con la posibilidad de establecer políticas y procesos para lograr los objetivos planteados (Miranda et al., 2019). Asu vez, investigan y evalúan el impacto que tienen las actividades diarias que se ejecutan en la gestión, a fin de poder conocer y mejorar constantemente el negocio (Alfonso et al., 2019).

De la misma manera, para el cumplimiento de la segunda fase de la normativa referida se señalan dos pasos consistentes en el seguimiento y medición de los procesos a través de la formulación de los indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos; y como segundo paso, el análisis de los procesos a través de la comparación de los resultados obtenidos de los indicadores versus las metas trazadas para cada indicador (Secretaría General Pública, 2018).

Por otro lado, en el marco de la difusión de los procesos, actividades y transmisión de ideas existen métodos y herramientas a través de los medios digitales como las webs y medios sociales, así como, canales unidireccionales o bidireccionales como las redes sociales para publicar información de identidad (Castillo-Esparcia et al., 2020). Los entregables desarrollados en el proceso de aplicación, son

difundidos mediante comunicaciones al personal a través de medios escritos, electrónicos, portales web, y otros mecanismos como capacitaciones, charlas, talleres, según como se considere apropiado (Secretaría General Pública, 2018). Y en la misma línea de análisis, se hace referencia que en las entidades públicas existe una comunicación descendente, ascendente y horizontal, siendo importante cada una de ellas para poder comunicar las actividades o sucesos internos en la entidad (Porras, 2017).

En otras perspectivas generales de la aplicación de este modelo de gestión para entidades públicas se hace referencia que, en la medida de que su aplicación se realice adecuadamente, esta va a impactar positivamente en la gestión administrativa pública, ya que estas dos variables de estudio se encuentran directamente relacionadas entre sí (Sanchez, 2021). Así como, el modelo de gestión propuesto permite mejorar la calidad de atención de las entidades (Oliva, 2020). Y debido al incremento de la competencia y mejora de los servicios, las entidades se ven obligadas a mejorar y encontrarse en constante cambios alineados a las demandas y necesidades de los usuarios (Ccam, 2020).

También se puede mencionar que, este modelo se encuentra relacionado con la simplificación administrativa que se realiza en las entidades públicas porque es una metodología que viene cambiando la perspectiva de la gestión en un enfoque de búsqueda de la satisfacción del ciudadano (Salazar, 2021). Teniendo en cuenta que, que se encuentra articulada a los procesos para buscar reducir tiempos, costos y permite disminuir



la burocracia en los trámites de los servicios brindados al público (Silva, 2021).

Finalmente, a través de los autores citados se puede decir que, el tema estudiado es un modelo de gestión que promueve un enfoque horizontal interrelacionando a las áreas funcionales de una organización para mejorar los estándares de desempeño enfocados al cliente. También, se puede rescatar que su adopción, es una secuencia de mejora continua constante que se sumergen las organizaciones para incrementar sus niveles de competitividad y mejora de la calidad del servicio público.

El modelo contribuye con la identificación de los procesos institucionales y tiene como propósitos administrar las actividades de una entidad pública de manera transversal y secuencial, así como satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en el marco de los objetivos institucionales (Secretaría General Pública, 2018). Los supuestos teóricos de la presente investigación cualitativa se encuentran relacionados con el objetivo, la triangulación y concordancia del problema del estudio, para ello es importante tener en claro las diferencias conceptuales sobre los tipos de procesos y su metodología para su adopción. En la norma técnica de procesos vigente, se consideran las siguientes disposiciones:

Respecto a los tipos de procesos

Se consideran tres tipos:

Operativos o Misionales, definidos como aquellos procesos relacionados directamente con la cadena de valor de la entidad y encargados de producir los bienes y servicios.

Estratégicos, son aquellos procesos que ayudan a definir las políticas, planes, objetivos y metas de la entidad.

De soporte, se consideran a todo aquel proceso que proporciona los recursos para elaborar los bienes y servicios.

En el marco de la Modernización de la Gestión Pública, se le considera como un componente enfocado a la gestión por resultados basado en procesos institucionales de la entidad, abarcando no solo las fases de su aplicación sino también las etapas para la mejora de procesos, en un orden muy similar al Ciclo para la Calidad, llamado también Ciclo de Deming.

Además, propone un enfoque de trabajo transversal que permita interconectar a todas las unidades orgánicas de una entidad para el logro de los objetivos y metas; es por ello que se dice que se busca el logro del resultado para la cumplir las expectativas y necesidades del beneficiario o cliente del proceso. Sin embargo, se requiere de personal con un perfil especializado que encamine el proceso de aplicación del modelo y el proceso de mejora en la entidad pública.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha definido una serie de supuestos. Para dicho fin, el primer supuesto está relacionado a los conocimientos especializados, pues para la implementación de este sistema en una entidad se requiere que el equipo técnico se encuentre



conformado por especialistas con el perfil y conocimientos en la materia, así como, con la experiencia mínima para poder diseñar el plan de trabajo o plan de acción del inicio del proceso de la implementación y de todas sus fases.

Seguidamente el segundo supuesto, se encuentra relacionado a la metodología, misma que se encuentra conformado por 3 etapas claves: La determinación de los procesos, el seguimiento y la medición de los procesos, y la tercera etapa de la mejora de los procesos. Con el cumplimiento de las 3 etapas mencionadas, se puede indicar que el sistema se encuentra implementado en la entidad.

Así mismo, el tercer supuesto señala el Diseño de los procesos institucionales, pues los procesos son una secuencia de actividades interrelacionadas sincronizadas que interactúan para el logro de un resultado. Por lo tanto, su diseño debe encontrarse alineados a la estrategia de la entidad, teniendo en cuenta la visión, los objetivos estratégicos, y las metas a alcanzar; respondiendo a las interrogantes del cómo se hace o qué se debe de hacer para cumplir los objetivos estratégicos en un plazo determinado.

También como cuarto supuesto, se consideran a las actividades de control que son todas aquellas medidas ejecutadas para asegurar el logro del objetivo de la aplicación de un sistema basado en procesos. Ya sean a través de definición de políticas de responsabilidades, procedimientos, ejecución de revisiones periódicas para evaluar el cumplimiento de las metas definidas y definición de acciones correctivas para asegurar el buen funcionamiento de los procesos institucionales.

Como quinto supuesto considerado es la Mejora de procesos, pues consiste en analizar la secuencia de actividades interrelacionadas a través de procedimientos o flujogramas que permitan identificar las ineficiencias y medir su desempeño a través de indicadores claves para evaluar el logro de los objetivos. Estas mejoras pueden concretarse a través de la sistematización de procesos, simplificación de procesos, aplicación de buenas prácticas u otros mecanismos que permitan ejecutar los procesos competitivamente.

Finalmente, el sexto supuesto considerado es la difusión de los procesos institucionales que tiene la finalidad de dar a conocer los documentos de interés de toda la entidad, así como poder a disposición de interesado la información que necesita o la posibilidad del cómo pueda obtenerla. Estas suelen ser publicadas de acuerdo al tipo de público objetivo, ya sea externo como un portal de transparencia de acceso público; y si la difusión es de interés de público objetivo interno, existen espacios de común acceso como el intranet institucional, correos electrónicos, uso de boletines o materiales de difusión.

MATERIAL Y MÉTODOS

El estudio es calificado como cualitativo porque se busca explorar las experiencias, las creencias y las percepciones, con la finalidad de que el investigador pueda comprender el fenómeno ocurrente en la realidad y explicarlo con sus propias palabras (Córdoba, 2017). Dicho de otra manera, este tipo de investigación implica un



enfoque interpretativo del entorno para entender o interpretar los fenómenos desde la perspectiva que le dan las personas (Flick, 2015). Y finalmente, se considera investigación cualitativa porque está enfocada en profundizar los hechos desde la perspectiva de los participantes (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

Adicionalmente, de acuerdo al tipo de estudio cualitativo, el investigador puede explorar y descubrir la realidad, como también puede comprender el contexto de una situación y profundizar en la problemática y, finalmente, realizar interpretaciones para comprender el por qué la generación de los hechos o por qué se dan de una manera peculiar (Córdoba, 2017). A su vez, el diseño que sigue la presente investigación es etnográfica de estudio de caso, ya que existe un interés de estudiar el tema abordado en un ámbito determinado, con el objeto de alcanzar una mejor comprensión del problema general (Katayama, 2014).

Categoría y subcategorías:

Como categoría principal se define a la Gestión por procesos, comprendida como un modelo de gestión que permite trabajar de manera interconectada y transversal con las unidades orgánicas para optimizar los resultados en el logro de los objetivos y metas de la entidad, con el propósito de cumplir

con las expectativas y necesidades de los beneficiarios o clientes de los procesos.

Conocimientos especializados, hace referencia al perfil que reúne un especialista técnico en la materia. Para el caso de estudio, evalúa si el especialista que ocupa el puesto, cumple con el dominio temático, experiencia, y formación profesional requerida; Metodología, indica la secuencia de fases, etapas o pasos para la implementación o aplicación del modelo en estudio, medido a través de las etapas que cita la normativa vigente del estado peruano; Diseño de los procesos, se refiere a los elementos que se deben tener en cuenta para realizar el diseño de los procesos y evaluar si se encuentran alineados a la misión, objetivos estratégicos u otros elementos que se identifiquen relevantes; Actividades de control, alude a los mecanismos, técnicas, instrumentos, entre otros que se aplican para realizar el control de los procesos y se cumpla lo que se procedimenta para su ejecución; Mejora de procesos, corresponde a los mecanismos que aplica la entidad para realizar la mejora, ya sea a través, de su optimización, simplificación y aplicación de buenas prácticas en general para mejorar los estándares que impacten en la mejora de la calidad de servicio; y, Difusión de procesos, indica los mecanismos aplicados para socializar los procesos de la entidad ya sean, a nivel interno y externo.



Tabla 1: *Categorización de Gestión por Procesos*

Ámbito de atención	Problema General	Objetivo General	Objetivos específicos	Categorías	Indicadores	Ítems	Evidencias	Preguntas al experto
Defensoría del Pueblo	¿Cómo es la gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública 2021?	Describir la aplicación de la gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública 2021.	Identificar las características del especialista técnico que lidera el proceso de implementación de la gestión por procesos en una entidad pública en el marco de la Modernización de la gestión pública.	Conocimientos especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio temático • Perfil de PT • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La entidad cuenta con especialistas de modernización con conocimientos en gestión por procesos? • ¿La entidad cuenta con especialistas de modernización con el perfil de puesto adecuado para la aplicación de la gestión por procesos? • ¿La entidad cuenta con especialistas de modernización con experiencia en la aplicación de la gestión por procesos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de puesto 	¿Qué requisitos debe tener un especialista para ejercer una gestión de procesos?
			Definir la metodología seguida para la aplicación de un modelo de una gestión basada en procesos en una entidad pública en el marco de la Modernización de la gestión pública.	Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los procesos • Indicadores de desempeño • Mejora de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La entidad realizó la determinación de sus procesos? • ¿La entidad definió y aplicó indicadores de desempeño? • ¿La entidad aplica mecanismos de mejora de procesos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de procesos 	¿Qué pasos seguiría para aplicar un modelo de gestión por procesos en una entidad pública?
			Identificar los elementos estratégicos considerados para el diseño de los procesos de la entidad en el marco de la Modernización de la gestión pública.	Diseño de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El diseño de los procesos de la entidad se encuentra alineados a la misión? • ¿El diseño de los procesos de la entidad se encuentra alineados a los objetivos estratégicos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de la entidad • PEI vigente • Misión 	¿Qué elementos considera relevantes para realizar el diseño de los procesos institucionales de una entidad pública?
			Listar las actividades de control que se implementan para el seguimiento y evaluación de los procesos en el marco de la Modernización de la gestión pública.	Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores • Revisiones periódicas a los procesos • Fichas de proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La entidad cuenta con indicadores como actividad de control de procesos? • ¿La entidad realiza revisiones periódicas a los procesos como actividad de control de procesos? • ¿La entidad tiene fichas de procesos como actividades de control de procesos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de procesos 	¿Qué actividades de control implementaría para dar seguimiento y evaluación al modelo de la gestión por procesos?
			Identificar los mecanismos aplicados para la mejora de los procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública.	Mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de procesos • Simplificación de procesos • Buenas prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La entidad realiza optimización de procesos como aplicación de mejora? • ¿La entidad realiza simplificación administrativa como aplicación de mejora? • ¿La entidad realiza buenas prácticas como mecanismo de mejora de procesos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando de Informe de procesos optimización y buenas prácticas • Procedimientos TUPA • Informe de evaluación anual del PEI para el OEI 04. 	¿Qué mecanismos aplicaría para la mejora de los procesos institucionales?
			Identificar los medios de difusión interna y externa para dar a conocer los procesos institucionales en el marco de la Modernización de la Gestión Pública.	Difusión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Interna • Externa 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La entidad cuenta con mecanismos de difusión interna para compartir los procesos institucionales? • ¿La entidad cuenta con mecanismos de difusión externa para compartir sus procesos institucionales? 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación en el portal web • Publicaciones en intranet 	¿Qué medios de difusión utilizaría para socializar los procesos institucionales?

Escenario de estudio

La definición del escenario de estudio se considera un paso importante para el desarrollo de la investigación, pues se debe de tener en cuenta la accesibilidad del investigador al lugar de estudio, el contacto con los participantes y la accesibilidad a las fuentes de información (Valderrama, 2013). La investigación se desarrolla en la Defensoría del Pueblo – Sede Central, el cual es un organismo público de característica autónoma, cuya misión es defender y promover los derechos de las personas y las comunidades vulnerables mediante la supervisión del cumplimiento de las obligaciones del Estado peruano.

Participantes

Para la definición de los participantes es conveniente establecer una serie de estrategias por parte del investigador, ya sea un convenio, o dirigirse con actores de mayor nivel que tengan un interés en el tema para su desarrollo (Valderrama, 2013). Los participantes del presente estudio fueron especialistas expertos que trabajaron en entidades públicas, así como, expertos con conocimiento y experiencia en la materia estudiada en el sector público, quienes aportaron información valiosa para el análisis de la problemática y cumplimiento de los objetivos de la investigación, que permitió realizar la interpretación y análisis de la realidad problemática.



Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El recojo de la información es una etapa que requiere de mucho esfuerzo, observación, análisis, y trabajo conceptual (Valderrama, 2013). La técnica seguida para la recolección de datos en el desarrollo del presente estudio fue el análisis de documentos y la entrevista a profundidad aplicada a los participantes, aplicando un cuestionario de cinco preguntas relacionadas a las categorías y subcategorías del estudio (Revisar anexo 02).

Procedimiento

El procedimiento seguido para el desarrollo de la presente investigación, se tomaron en consideración las siguientes actividades: Se revisó una serie de documentos como evidencias para la identificación y definición de la problemática en el escenario de estudio; seguidamente, se revisó y organizó la información recopilada en cuanto a la categoría estudiada y sus subcategorías correspondientes; se informó a los participantes convocados sobre la finalidad de las entrevistas realizadas y los objetivos de la investigación, con el propósito de que los participantes sean entrevistados en una fecha de común acuerdo y con consentimiento permitido de grabación; se revisó y analizó la información e ideas abordadas respecto a la problemática a través de las entrevistas realizadas; se realizó la triangulación entre lo recopilado por los participantes, las fuentes bibliográficas de revistas científicas, normativas correspondientes y documentos propios de la entidad; y, finalmente, se presentó los resultados de manera organizada para el análisis profundo del caso.

Rigor científico

La rigurosidad científica de una investigación asegura la credibilidad del estudio realizado y de los resultados. Esta credibilidad se logra abordando claramente el propósito del estudio, la selección de los participantes específicos y escenarios, y también los procedimientos usados para el levantamiento de información y análisis de datos (Valderrama, 2013).

Finalmente, para asegurar la veracidad de los resultados, la presente investigación aborda las siguientes estrategias: La triangulación, utilizando las diferentes fuentes de información; la comprobación de los participantes, para comprobar la exactitud de los datos recopilados y la revisión de los participantes, consistente en que cada participante debe de revisar la síntesis de su participación elaborada por el investigador.

Método de análisis de datos

La recolección de datos y su análisis son dos actividades que se realizan en paralelo en una investigación cualitativa (Valderrama, 2013). Para el análisis de la presente, se tomaron en consideración el análisis de las fuentes de información con la finalidad de realizar una triangulación con la información recopilada de los participantes. Esto implicó identificar las coincidencias o similitudes y a su vez, las diferencias identificadas en las entrevistas realizadas a los participantes, donde se permitió acceder a un panorama más preciso con los aportes alcanzados en la materia.

RESULTADOS

Análisis de resultados y discusión

En este extremo de la investigación, se procedió a analizar los resultados de las entrevistas realizadas a los especialistas expertos en la materia, los cuales fueron cinco especialistas con experiencia en gestión por procesos en entidades públicas. Cabe señalar que, las preguntas aplicadas son parte de la Guía de Entrevista, las cuales fueron abordadas de manera ordenada, de acuerdo al orden de los objetivos planteados (Revisar anexo 03).

En relación al primer objetivo específico de: Identificar las características de un especialista técnico que lidera el proceso de implementación de la gestión por procesos en una entidad pública en el marco de la modernización de la gestión pública; se redactó la interrogante ¿Qué requisitos debe de tener un especialista para ejercer una gestión por procesos?, en la cual los entrevistados coinciden con el autor Medina, et.al (2019) en que los especialistas técnicos deben de tener capacidad de formular ideas de mejora continua y toma de decisión, adicionalmente, deben de tener conocimientos y dominio en la Política de Modernización, en gestión por procesos, mejora continua y en proyectos. En experiencia, debe de reunir dos a tres años en entidades públicas implementando el modelo. Y adicionalmente, en cuanto a competencias, debería tener capacidad de análisis y adaptación al contexto de la entidad.

En el caso de la Defensoría del Pueblo se identifica que, el perfil de puesto de su especialista se solicita a un profesional de ingeniería industrial

principalmente, ya que su formación profesional familiarizada a la gestión, procesos y mejora continua contribuye al proceso de modernización; además debe contar con conocimientos en Modernización y con cursos técnicos en Gestión Pública o Gestión de Proyectos o Mejoramiento de Procesos. Con tres años de experiencia, y con competencias de análisis (Revisar anexo 04).

Cabe señalar que, a pesar de que la norma técnica no hace referencia específica al perfil de un especialista, ésta si refiere las responsabilidades que debe de asumir el equipo técnico, sin embargo, las entidades públicas comparten una propuesta de perfil similar para la contratación de un especialista en gestión por procesos o un especialista de modernización para tal fin. Pero lo que sí es importante señalar es que, según los entrevistados, hay entidades que van más allá de lo indica el manual de puestos tipo para estos especialistas, ya que en el perfil exigen cursos de especialización o por lo menos, conocimientos en las herramientas Lean, con la finalidad de poder cuantificar las mejoras identificadas en los procesos y es importante considerar, cursos o conocimientos en gestión de proyectos, ya que el proceso de implementación o de mejora puede ser tratado como un proyecto para que su facilite su gestión y aplicación.

Respecto a la formación profesional, se evidencia que los requisitos de la Defensoría del Pueblo para su especialista en gestión de procesos son sesgados a una sola carrera, mientras que en el perfil de un especialista de gestión pública que cumple funciones de modernización tiene más

opciones en el aspecto de formación profesional. (Revisar anexo 05).

En resumen, cuando identificamos los requisitos que debe de cumplir un especialista técnico, podemos decir que debe de tener dominio temático en la materia de procesos y en la política de modernización, también en mejora continua, calidad, con habilidades en gestión de proyectos y conocimientos en herramientas Lean. Respecto a la experiencia, esta puede ser de mínimo de dos a tres años como general, pero por lo menos un año debería de sustentar que es aplicando la gestión por procesos en entidades públicas principalmente. Finalmente, respecto a la formación profesional, este es un aspecto irrelevante, ya que lo que prima es la experiencia del profesional en la materia.

En cuanto al segundo objetivo específico de: Definir la metodología seguida para la aplicación de un modelo de una gestión por procesos en una entidad pública en el marco de la modernización de la gestión pública; se redactó la interrogante ¿Qué pasos seguiría para aplicar un modelo de gestión por procesos en una entidad pública?, en donde los entrevistados coincidieron que, la aplicación del modelo debería de iniciar con un proceso de sensibilización a la Alta Dirección y al personal involucrado para compartir el propósito y objetivo de la implementación, y posteriormente, realizar un diagnóstico partiendo de la revisión de los documentos institucionales y el reconocimiento de los bienes y/o servicios que brinda la entidad para la identificación de los procesos, los indicadores hasta la identificación de las mejoras.

Lo mencionado anteriormente coincide con lo que indica Hernandez-Nariño, et al.(2014),

también con Ricardo-Cabrera et al. (2018) y Salvador et al. (2018) quienes detallan cuáles deberían de ser las etapas de implementación. Sin embargo, en la normativa de la Secretaría General Pública (2018), se definen tres en las cuales no se considera la sensibilización, pero en otra perspectiva de aplicarse, esta debería de abarcar un marco más amplio como el proceso de la gestión del cambio, ya que la mantenibilidad y sostenibilidad de la norma conlleva a desarrollar una cultura de cambio constante alineada al logro de los objetivos y mejora continua de la organización con el propósito de lograr su modernización, y que, según Cetina (2016) y los entrevistados se debería de formar y fortalecer a través de capacitaciones a toda el personal de la entidad.

Como parte de la determinación o identificación de los procesos, los entrevistados coinciden que, se debe de realizar un diagnóstico previo a través de la revisión de los documentos de gestión de la entidad y la identificación de los bienes, servicios y productos obtenidos en cada una de las unidades orgánicas, para proceder posteriormente a clasificar los procesos, tal y como lo menciona Castanedo (2019). En la misma línea, la normativa referida también lo señala en su paso tres de su primera etapa, coincidiendo con Marrero et al. (2014), sin embargo, este análisis previo no se realiza a la medida, ya que no existe una alineación, coherencia o articulación entre los documentos de gestión y los procesos en la Defensoría del Pueblo. Para lo mencionado en la entidad se realizó un análisis de su PEI con su mapa

de procesos, en la cual se evidenció su articulación incompleta (Revisar anexo 06).

Para el modelamiento o también conocido como la determinación de la secuencia de actividades, la normativa indica que se desarrollan diagramas de bloques a fin de obtener un mapa de procesos, siendo este uno de los primeros productos institucionales y, señalado por los entrevistados, como uno de los principales e importantes productos de una entidad, de la misma manera, según Briñez et al. (2020) y Alarcón et al. (2019) señalan que, la interrelación de estos procesos definidos en el mapa aseguran la efectividad y la calidad en la gestión.

Respecto a este punto, de la revisión de las evidencias para el estudio de caso de la Defensoría del Pueblo se identificó que, esta cuenta con un Mapa de Procesos institucional y fichas de caracterización de Nivel 0 aprobados en el año 2019, en la cual se definen la cadena de valor. Cabe señalar que, estas fichas detallan los procesos de nivel 1 con un análisis SIPOC tal y como, lo indica los formatos normativos. Pero se observan que, estos entregables no son suficientes para poder hacer un análisis específico de la problemática de los procesos, ya que no se encuentran descompuestos en mayores niveles, debido a que la normativa no lo considera como algo obligatorio para la entidad y la entidad no lo ha considerado como algo relevante, sin embargo, según Armas et al. (2019) señala que, para un mayor entendimiento se requiere el análisis entre las actividades y subprocesos, así como Yzquierdo-Herrera et al. (2012) refiere que, este diagnóstico y análisis

permite tener una visión general de los procesos y sus problemáticas. (Revisar anexo 07)

De la misma manera, al considerarse la descomposición de los procesos en mayores niveles, (Adamo et al., 2021) indican que puede existir muchas formas de generarse a través de flujogramas y también de identificar relaciones de ocurrencias; pero (Hernán et al., 2019) sostiene que, este análisis puede tomar mucho tiempo, es por ello que, los entrevistados concuerdan que, un especialista debe de tener capacidad de análisis para poder sintetizar y aprovechar la información recopilada de los involucrados en el proceso para tal fin.

En referencia a la segunda etapa de seguimiento y evaluación de los procesos que indica la norma, los entrevistados coinciden que esta fase es importante, ya que permite evaluar el desempeño de los procesos, considerándose además que, las entidades públicas deben de dejar de usar indicadores de cumplimiento y definir indicadores de desempeño que permitan evaluar los procesos. Empero, en la Defensoría del Pueblo no hay evidencias que respalden, por lo menos, el desarrollo de las dos fases siguientes que indica la normativa en procesos, concluyéndose que, en este aspecto, aplicación del modelo en la entidad no cumple con lo que exige la norma, dejando un vacío en la gestión como tal.

En conclusión, la Defensoría del Pueblo sólo ha cumplido con el desarrollo de la primera fase del modelo indicado por la NT 001-2018-PCM teniendo sólo un mapa de procesos, más no evidencias del desarrollo de la segunda y tercera fase como lo indica la norma.

En cuanto al tercer objetivo específico de: Identificar los elementos estratégicos considerados para el diseño de los procesos de una entidad pública en el marco de la modernización de la gestión pública, se redactó la interrogante ¿Qué elementos considera relevante para realizar el diseño de los procesos institucionales de una entidad pública?, los participantes en la entrevista coincidieron que, para el diseño de los procesos, se debe de tomar en cuenta la revisión de la ley de creación de la entidad, la misión, la visión y los documentos de gestión tales como, el ROF, el PEI, POI, MOP y TUPAC. Todo ello ayudará a identificar cuáles son las funciones de la entidad y analizar cuáles son sus servicios y/o productos, a quiénes están dirigido y con quienes trabaja como proveedores. Estos elementos citados, concuerdan con el autor Morales et al. (2018), ya que indica que el éxito de la aplicación del modelo parte de la alineación de los procesos con la estrategia de la entidad.

Para el caso de la entidad estudiada, se identifica que su ley orgánica y su misión institucional de “Defender y promover los derechos de las personas y la comunidad, con autonomía y énfasis en los grupos poblacionales en condiciones de vulnerabilidad, mediante la supervisión al cumplimiento de las obligaciones del Estado” (PEI, 2020) se encuentra articulada a sus procesos misionales definiendo su razón de ser y diferenciándose de otras entidades públicas en su defensa y promoción de los derechos de las personas y comunidades, especialmente a poblaciones vulnerables del país, mediante sus

procesos de supervisiones defensoriales. (Revisar anexo 08)

Sin embargo, del análisis de articulación entre el Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo con sus procesos institucionales se identificó que, existe un vacío ya que, no todos los procesos se encuentran alineados a la estrategia de la entidad, visualizándose la falta de definición de los procesos ligados a las AEI 01.03, AEI 03.03 y OEI 05 y sus acciones estratégicas correspondientes (Revisar anexo 09 y 06), comprobándose de esta forma la teoría de Pires et al.(2006) en la cual sostiene que, la estrategia de una organización no se encuentra alineada a sus procesos.

Por consiguiente, a partir del estudio de caso presentado, se puede decir que a pesar de que la teoría y los expertos indican que, el PEI debe ser revisado para el diseño de los procesos, este no ha sido tomado en consideración, existiendo un vacío entre los mismos. Si bien, la fecha de aprobación del mapa de procesos antecede a la fecha de aprobación del PEI vigente, no existe evidencia alguna de que exista un proceso de actualización del mapa de procesos. Esta situación permite visualizar que, existe una incoherencia entre los documentos de gestión con los procesos institucionales.

En cuanto al cuarto objetivo específico de: Listar las actividades de control que implementan para el seguimiento y evaluación de los procesos en el marco de la modernización de la gestión pública, la interrogante redactada como ¿Qué actividades de control implementaría para dar seguimiento y evaluación a los procesos?, los participantes

indicaron que como actividades de control a los procesos adicionales a los indicadores, se pueden diseñar procedimientos internos y directivas, además de, indicar en las fichas de procesos unos riesgos y controles como análisis de reportes e informes de evaluación. Los mismos coinciden con el autor Barrios et al. (2019) y tienen en claro que, la medición de los procesos a través de los indicadores es importante para evaluar en qué estado se encuentra la entidad.

También, los participantes indicaron como medidas de control, el realizar reuniones individuales con los dueños de procesos y reuniones grupales con todos los participantes para evaluar y analizar resultados, así como, aplicar inspecciones periódicas y auditorías externas para la evaluación de cumplimiento de los procesos. Coincidiendo estas últimas actividades con el autor Mazacon et al (2018).

Según Alfonso et al. (2019) y Miranda et al. (2019) señalan que, el uso de los indicadores permiten establecer políticas y procesos para evaluar el cumplimiento de los objetivos planeados y que esta medición se ha vuelto un tema importante para las entidades públicas, según Cabana et al.(2020). Sin embargo, no se evidencia alguna actividad de evaluación de cumplimiento de procedimientos, lineamientos, directivas o algún documento regulador interno en la entidad. Y a pesar de que, la SGP de la PCM, indica en su normativa que los indicadores a definirse deben de permitir medir satisfacción, cumplimiento de plazos, disponibilidad, cuantificar reclamos, medir productividad y costos, como también establecer el desempeño de los procesos de soporte, la entidad

de estudio solo cuenta con la definición de sus indicadores de procesos en sus fichas técnicas, más no evidencia su medición y análisis. (Revisar anexo 10). Lo que, si se puede evidenciar en su portal de transparencia, son sus informes de evaluación del POI en los cuales permite dar seguimiento al cumplimiento de sus metas y ejecución presupuestal. (Revisar anexo 11).

Por lo tanto, en cuanto a las actividades de control para seguimiento y evaluación de los procesos de la Defensoría de Pueblo se puede determinar de que no hay mayor evaluación de indicadores, más que los indicadores de cumplimiento definidos en el PEI y POI. En esa idea, el pensamiento de Zamacona et al. (2019) no es acogida para la evaluación de políticas, programas y/o servicios ya que, la medición se encuentra enfocada únicamente a la ejecución del presupuesto y cumplimiento de metas.

En cuanto al quinto objetivo específico de: Identificar los mecanismos aplicados para la mejora de los procesos en el marco de la modernización de la gestión pública, se planteó la interrogante ¿Qué mecanismos aplicaría para la mejora de los procesos institucionales?, en la cual los participantes en las entrevistas coincidieron con la normativa en que debería de realizarse de forma priorizada y a su vez, esta debería de estar enfocada en procesos críticos.

Como parte procedimental de aplicar la mejora, uno de los participantes indica que, para realizarse se debería de ejecutar reuniones con los gestores de procesos y de esta manera poder identificar las problemáticas existentes. Si bien, la normativa te indica seguir cuatro pasos para aplicar

la mejora de los procesos, no existe evidencia alguna en que la Defensoría del Pueblo aplique los pasos y las herramientas de calidad definidas en la normativa para su análisis, a pesar de que, Pulido-Rojano et al. (2020) refiere que, la mejora continua se define como factor clave para alcanzar la competitividad y la calidad de los servicios y que esta se puede dar a partir de la evaluación de resultados de los indicadores, como lo señala Chava (2015).

Para Antonio et al.(2019) y Estrada et al. (2020), la mejora continua permite enfocarse en eliminar elementos que no generan valor, y uno de los mecanismos indicados por entrevistados para su aplicación, es la automatización de procesos, la cual se refiere que se debe de ejecutar previo análisis a las actividades para proceder con el mecanismo, ya sea a través de las Tablas ASME o a través de diagramas, encuestas, consultas a documentos, como lo refiere Carbonell et al. (2019) con la finalidad de que se identifique puntos críticos para poder reducir tiempos entre etapas como parte de una cultura y pensamiento Lean para proponer un rediseño como mejora, como lo recomienda Contreras et al. (2018). De esta manera, cobra relevancia el requisito de los conocimientos o especialidad en Herramientas Lean para el perfil del especialista técnico, indicado por un entrevistado.

Para el estudio de caso, se evidencia en el PEI 2020-2023 que la entidad tiene definido un OEI y una AEI relacionada a la Modernización de la gestión institucional, los cuales se miden a través del número de buenas prácticas implementadas y número de procesos optimizados. De acuerdo a la

revisión de sus informes sustentatorios, las mejoras aplicadas se encuentran asociadas a los procesos aprobados en su mapa institucional, reflejándose que estas fueron impulsadas principalmente, por la necesidad de la virtualidad obligada por la pandemia de la COVID-19 (Revisar anexo 12 y 13). A través de la descripción de las mismas, se analiza que, estas no podrían ser posible sin el apoyo del uso de las herramientas TICs, hecho que demuestra lo que indica Bayona-Oré et al. (2019) respecto a que, las organizaciones requieren de soluciones informáticas para apoyar sus procesos.

En referencia al uso de las herramientas TICs para la mejora de los procesos, según Morales et al. (2018) señala que, las herramientas no se encuentran alineadas a los mismos, y se valida con lo declarado por el entrevistado perteneciente a la entidad de estudio, haciendo referencia de que los diseños de herramientas tecnológicas ayudan a la estandarización de los procesos y a su optimización, pero que estas no se diseñan en la entidad teniendo en cuenta un análisis integral de la problemática existente, obteniendo herramientas que no se encuentran articuladas al funcionamiento de los procesos institucionales.

De acuerdo a De la Cruz (2017) señala que, la estandarización de los procesos es un mecanismo más para la mejora, sin embargo, a partir de los documentos publicados en el portal de la entidad se evidencia la existencia de una directiva para la elaboración de directivas que permite estandarizar este tipo de documentación (Revisar anexo 14). Así como, la simplificación administrativa también ha sido definida como mecanismo de mejora por los entrevistados coincidiendo con lo expuesto por

Salazar (2021) y Silva (2021), evidenciándose en la Defensoría del Pueblo tres procesos TUPA, de los cuales, luego de su revisión y actualización en el SUT de la PCM, se evidencia de que ahora existe un solo procedimiento relacionado al Acceso de Información Pública. (Revisar anexo 15).

En resumen, respecto al análisis del objetivo definido, se indica que en la entidad de estudio no se aplica una mejora de procesos enmarcada en la normativa vigente, ya que en la definición de los procesos optimizados y buenas prácticas no guardan relación procedimental con lo que se indica en las disposiciones de la norma. Así como, la normativa referida no especifica mecanismos puntuales para la mejora, pues tan solo indica que las mejoras aplicadas deben de estar alineadas principalmente, a mejorar la calidad de la prestación de servicios.

En cuanto al sexto objetivo específico de: Identificar los medios de difusión interna para dar a conocer los procesos institucionales en el marco de la modernización de la gestión pública. La interrogante ¿Qué medios de difusión utilizaría para socializar los procesos institucionales? En cuanto a esta premisa, los entrevistados indicaron que la difusión se puede realizar a través de correo electrónico y plataformas webs como lo indica Castillo-Esparcia et al. (2020), entre ellas como el portal de transparencia, portal web como también y a través del intranet de una entidad. También indicaron que, las entidades pueden considerar contar con un repositorio de documentos de fácil acceso para apoyar a la discusión en los procesos. Este aporte coincide con lo indicado en la normativa referida de la SGP.

Algo adicional en cual coinciden los entrevistados para la difusión de los procesos, es en la realización de conversatorios y capacitaciones dirigidas al personal de interés, mismas que posteriormente deben ser sujetas a evaluaciones de conocimientos para identificar si se ha entendido la información compartida. Por otro lado, también recomiendan realizar eventos institucionales internos como lo indica Porras (2017).

Para el estudio de caso, se identifica como mecanismos externos las plataformas del portal web de la entidad, así como su portal de transparencia publicado en la página web institucional, y como medio interno, el uso de su intranet (Revisar anexo 16).

Dicho esto, la difusión de los procesos en la Defensoría del Pueblo no difiere en algo extraordinario a otras entidades públicas, sin embargo, a pesar de que el entrevistado de la entidad sugiere que se debería que la difusión debería de ir de aplicarse material de publicidad adicional, esta no se realiza en la misma.

En resumidas cuentas, para el objetivo general de la investigación de describir la aplicación de la gestión por procesos en las entidades públicas en el marco de su normativa vigente, se indica algo similar a lo que refiere Nuñez et al. (2004) que, el modelo rompe esquemas en la gestión y resulta ser un proceso eficaz para la gestión para alcanzar objetivos, tal cual como lo señala Salvador-Hernández et al. (2019). Sin embargo, para entidades públicas como la Defensoría del Pueblo, este modelo de gestión no es aplicado en su totalidad para poder aprovechar sus beneficios. En general, su aplicación es un proceso que se

encuentra en desarrollo de madurez tanto a nivel de implementación como entendimiento de su importancia, es decir, tal y como lo refiere Rohvein et al. (2019), los modelos de madurez de procesos cobran mayor importancia en el transcurrir del tiempo.

A nivel normativo se puede observar que, la SGP describe el proceso de implementación y complementa su aplicación con el uso de las herramientas de la calidad para la mejora, sin embargo, se tiene la perspectiva de que los especialistas técnicos a pesar de contar con los conocimientos temáticos, no articulan la norma con los conceptos de calidad, a pesar de que Oliva (2020) y Ccam (2020) sostienen que, esta mejora la calidad de atención. Y en la medida de que el modelo funcione, funcionará la administración pública, como lo señala Sanchez (2021). Pues como indica también Mallar (2018), el enfoque horizontal que promueve el modelo mejora el rendimiento de la gestión de los procesos, sin embargo, esta transición de enfoque aún no se ejecuta en el estado.

CONCLUSIONES

La aplicación de la gestión por procesos es un proceso eficaz y laborioso aplicado también en entidades públicas, sin embargo, según entrevistas, se dice que no todas las entidades públicas cumplen con todo lo que implica la norma para su implementación, dejando un vacío en el proceso; y para el estudio de caso de la Defensoría del Pueblo, se evidencia que, no cumple con la implementación

de las tres fases del modelo en cumplimiento de la Norma Técnica vigente.

Respecto a los conocimientos especializados de los protagonistas metodológicos que conducen la aplicación se concluye que, además de lo que pueda indicar el manual de puestos tipos se requiere que, los profesionales cuenten con el dominio temático y sobre todo, la experiencia relacionada al tema aplicado en entidades públicas. Además, se indica que, el aspecto de la formación profesional es algo irrelevante, ya que lo que prevalece en el profesional es su experiencia y su capacidad de adaptación al sistema de su entidad y capacidad de análisis para poder llevar a cabo la aplicación del modelo. En la Defensoría del Pueblo, el perfil de puestos del especialista de procesos se encuentra sesgado y prevalece su preferencia por una carrera en específica, sin embargo, si cumple con los requisitos generales de los conocimientos técnicos y tiempo de experiencia en el sector público.

En cuanto a la metodología se concluye que, las etapas que indica la normativa vigente no son suficientes, ya que se debe de considerar una etapa previa de sensibilización o introducción de la entidad en la temática a desarrollarse, qué es lo que implica y cómo beneficiará a la gestión institucional. Sin embargo, esto no se realiza con frecuencia. En la Defensoría del Pueblo, el desarrollo de las etapas de la gestión por procesos que indica la norma no son desarrolladas en su totalidad, sólo cumple con la etapa de determinación de los procesos, teniendo un mapa de procesos aprobado y por otro lado, la Secretaría de la Gestión Pública no supervisa para controlar

que su normativa se aplique según las disposiciones. La normativa es muy genérica y no te condiciona a realizar la profundización de análisis de los procesos para su mejora, en la entidad de estudio, no se evidencia seguimiento o evaluación de los procesos mediante indicadores de desempeño. Sin embargo, como producto del desarrollo de la primera fase, cuenta con fichas de procesos nivel 0 que contienen las propuestas de indicadores, pero no se evidencia su aplicación. Y finalmente, para el desarrollo de la mejora de procesos, no se evidencia la aplicación de la metodología, sin embargo, si existen aplicación de optimización de procesos e identificación de buenas prácticas, pero en el marco de la implementación del su PEI vigente.

Por otro lado, para realizar el diseño de los procesos se concluye que, los elementos que se deben de tener en cuenta son la visión, la misión, los objetivos estratégicos, servicios y productos identificados que generan a nivel de unidades orgánicas entre sí y a nivel de entidad, sin embargo, para la Defensoría del Pueblo se identificó que los documentos que contienen estos elementos relevantes para el diseño no guardan relación de coherencia o alineación con los procesos, requiriéndose realizar un ajuste, modificación o actualización de los documentos como tal para la mejora de la gestión administrativa pública. Por consiguiente, esta situación es algo común de encontrar en todas las entidades, pues a pesar de que los procesos se encuentran en constante cambio, existe una carencia de sincronía entre lo que se planifica con lo que se procedimenta.

En otra perspectiva en referencia a la identificación de actividades de control se alude que, la Defensoría del Pueblo no trabaja con indicadores de cambio, es decir, los existentes son de cumplimiento y no se mide más allá de lo establecido en lo estipulado en el PEI o el POI. Según entrevistados, existen entidades públicas que además de tener indicadores de desempeño, realizan otras actividades de control como las reuniones individuales y colectivas para evaluar resultados e identificar problemáticas existentes, sin embargo, esta actividad no se da en todas, como en el caso de la entidad de estudio. Pues todo depende del liderazgo existente que motive a generar esta cultura de cambio.

En cuanto a la mejora de procesos se concluye que, pueden aplicarse mecanismos varios incluso apoyados en la tecnología, pero sin la presencia de un análisis integral que respalden la necesidad, el alcance del problema, los involucrados y el impacto como tal, las mejoras realizadas no serán bien ejecutadas. Para el caso de la Defensoría del Pueblo, se concluye que realiza la mejora de sus procesos a partir del cumplimiento de la normativa de la simplificación administrativa y el cumplimiento de los indicadores de su PEI vigente, más no se evidencia que la mejora de los mismos se realice por cumplimiento de la normativa que lo precede.

Finalmente, respecto a la difusión de los procesos se concluye que, la Defensoría del Pueblo cuenta con los mecanismos apropiados para poder realizar una difusión interna y externa, pero no lo explotan al máximo para asegurar que los cambios se difundan. Se concluye que, el uso del correo,

portal web o intranet, son los medios comunes para la difusión de información la entidad, pero no hay un proceso de aseguramiento de que la información haya llegado a los involucrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, R., & Sánchez, B. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: Análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 198-215. Recuperado el 2022 de Abril de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100013&lng=es&tlng=es.
- Benalcazar, A. (2021). *Propuesta de aplicacion de la Metodologia Lean Six Sigma para mejorar la eficiencia de los procesos productivos de la empresa Tejidos Parwall*. Obtenido de Universidad Tecnica del Norte. Tesis de grado para optar al titulo de Ingeniero Industrial. Ecuador.: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/11057/4/04%20IND%2097%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Castanedo, A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del Siglo XXI. *Revista Cubana de Educacion Superior*, 38(2), 150-170.
- Ccam, M. (2020). *Desarrollo de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/60069>
- Cetina, M. (2016). Gestión por procesos con BPM. *TIA*, 4(2), 45-56.
- Chava, C. (2015). *Gestión por Procesos y los Indicadores de Desempeño de las Unidades Orgánicas de Soporte del Seguro Social de Salud ESSALUD - Lima 2015*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5316>
- Climent, H. (2015). *Industria Textil, Hogar España. Cadena de valor y Gestion de Calidad*. Obtenido de Universidad Pontificia Comillas. España: <https://1library.co/document/q5e7617q-industria-textil-hogar-espana-cadena-valor-gestion-calidad.html>
- Córdoba, H. (2017). *Investigación cualitativa* (Primera ed.). Colombia, Colombia: Fondo Editorial Areandino.



- De la Cruz Valdez, J. (2017). *Estandarización de los procesos administrativos y la eficiencia en el control de obras públicas de una entidad pública*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12950>
- De la Vara, R., & Gutiérrez, H. (2013). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. Obtenido de Mc Graw Hills. 3° ed.: https://www.academia.edu/16455512/Control_Estad%C3%ADstico_de_la_Calidad_y_Seis_Sigma_3ed
- Flick, U. (2015). *Designing Qualitative Research*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Hernández, C., Fernandez, R., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Ed. ed.). Distrito Federal de México, México: Mc Graw Hill.
- International Standardization Organization. (15 de Setiembre de 2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015*. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/>
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Perú: Fondo Editorial de la UIGV.
- Kerri, S. (2021). *SIPOC Diagram*. Obtenido de ISISIGMA. Sitio Web.: <https://www.isixsigma.com/tools-templates/sipoc-copis/sipoc-diagram/>
- Mallar, M. (2018). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 34-57.
- Minitab. (2021). *Minitab 19. Software estadístico*. Obtenido de Sitio Web.: <https://www.minitab.com/es-mx/support/downloads/>
- Navarro, E., Gisbert, V., & Pérez, A. (2017). *Metodología e implementación de Six*. Obtenido de 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial. España.: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.73-80/>
- Oliva, D. (2020). *Gestión por procesos para la calidad de atención en el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento - Lambayeque*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Chiclayo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48375>
- Porras, M. (2017). *Propuesta de plan de comunicación interna para la unidad de imagen institucional del Gobierno Regional de Áncash*. Tesis de Maestría, Universidad de César Vallejo. Obtenido de

- <https://hdl.handle.net/20.500.12692/6824>
- Pyzdek, T. (2014). *El manual de Six Sigma: una guía completa para cinturones verdes, cinturones negros y gerentes en todos los niveles*. Obtenido de McGraw Hills. Mexico: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Six-Sigma-handbook-%3A-a-complete-guide-for-green-Pyzdek/ab031df5cde1931710a3b01f0e4b4876fde12558>
- Salazar, E. (2021). *Gestión por procesos y simplificación administrativa para los usuarios de la Municipalidad de Lince, 2019-2020*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/63125>
- Sanchez, P. (2021). *Gestión por procesos y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Lambayeque*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Chiclayo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/53257>
- Secretaría General Pública . (27 de Diciembre de 2018). Norma Técnica N° 001-2018-SGP-PCM . Lima, Lima, Perú.
- Silva, E. (2021). *Modelo de gestión de simplificación administrativa para mejorar la satisfacción del usuario, escuela de posgrado de la UNSM, 2020*. Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo, Tarapoto. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56799>
- SNI. (2021). *Industria Textil y Confecciones*. Obtenido de Sociedad Nacional de Industrias. Perú: <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>
- Socconini, L., & Escobedo, E. (2021). *Lean Six Sigma Green Belt, paso a paso*. Obtenido de Marge Books: https://www.academia.edu/40610819/Lean_Manufacturing_Paso_A_Paso_Luis_Socconini_pdf
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.

CORRESPONDENCIA:

Luis Alberto Núñez Lira
lnunezl@unmsm.edu.pe

