



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Derecho y Ciencia Política
Escuela Profesional de Ciencia Política**

Análisis de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública. Caso: Oficina de Normalización Previsional (2022-2023)

TESIS

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Ciencia
Política**

AUTOR

Kelly Eveling TORRES ZELADA

ASESOR

Mg. Vlado Erick CASTAÑEDA GONZALES

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

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

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

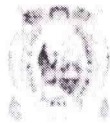
Referencia bibliográfica

Torres, K. (2025). *Análisis de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública. Caso: Oficina de Normalización Previsional (2022-2023)*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Derecho y Ciencia Política, Escuela Profesional de Ciencia Política]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor 1	
Nombres y apellidos	Kelly Eveling Torres Zelada
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	76437947
URL de ORCID	-
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Mg. Vlado Erick Castañeda Gonzales
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	19256480
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-5178-0524
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Mg. Rolf Kent Pérez Camarena
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	41399613
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Mg. Jorge Antonio Ríos Velarde
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09155760
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Mg. María Esther Melgar Apagüeño
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	43989705
Datos de investigación	
Línea de investigación	E.1.3.6. Gestión Pública
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Universidad Nacional Mayor de San Marcos Coordenadas geográficas: Latitud: -12.05819215 Longitud: -77.0189181894387
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2021-2025
URL de disciplinas OCDE	Ciencia Política https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.01



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

**ACTA DE EXAMEN ORAL PARA EL OTORGAMIENTO DEL
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN CIENCIA
POLÍTICA CON SUSTENTACIÓN DE TESIS**

023

Reunido el Jurado Examinador, constituido por los señores profesores:

- 1.- PRESIDENTE: Mg. ROLF KENT PÉREZ CAMARENA
- 2.- Mg. JORGE ANTONIO RÍOS VELARDE
- 3.- Mg. MARÍA ESTHER MELGAR APAGÜENO
- 4.- Mg. VLADO ERICK CASTAÑEDA GONZALES (Asesor)

La bachiller postulante al Título Profesional de Licenciada, doña:

KELLY EVELING TORRES ZELADA

Procedió la sustentación de sus Tesis titulado:

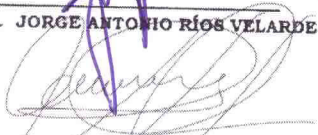
**Análisis de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la
gestión pública. Caso: Oficina de Normalización Previsional (2022-2023)**

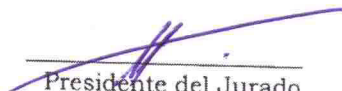
Concluida la prueba oral, se practicó la votación correspondiente, resultando la
candidata:

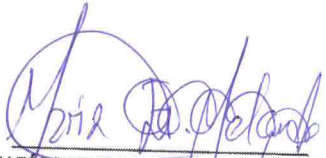
DECIETE (17)

Y para constancia se le extiende la presente acta, en Lima a los VEINTINUEVE días del
mes de DICIEMBRE del año 2025


Mg. JORGE ANTONIO RÍOS VELARDE


Mg. VLADO ERICK CASTAÑEDA GONZALES
(Asesor)


Presidente del Jurado
Mg. ROLF KENT PÉREZ CAMARENA


Mg. MARÍA ESTHER MELGAR APAGÜENO

Av. Venezuela S/N
Pabellón de Derecho – Ciudad Universitaria
Lima I - Perú

Teléfono : 452 - 0550 / 452 - 7939
Telefax : 452 - 0279 / 452 - 7940
E-mail : decanoder@unmsm.edu.pe



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
(Universidad del Perú, Decana de América)
Facultad de Derecho y Ciencia Política
Escuela Profesional de Ciencia Política

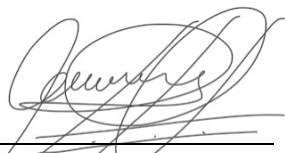
CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Vlado Erick Castañeda Gonzales, en mi condición de asesor acreditado con Dictamen de la Escuela Profesional de Ciencia Política N°000086-2024- EPCP-FDCP/UNMSM, de la tesis cuyo título es: **“Análisis de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública. Caso: Oficina de Normalización Previsional (2022-2023)”**, presentado por la Bachiller **Kelly Eveling Torres Zelada** para optar el Título Profesional de Licenciada en Ciencia Política.

CERTIFICO: que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS.

Se deja expresa constancia, que la evaluación arrojó 17% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

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

Firma del Asesor: 

Nombres y apellidos del asesor: Vlado Erick Castañeda Gonzales

DNI: 19256480

Lima, 19 de diciembre de 2025

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I. MARCO METODOLÓGICO	7
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	7
1.2 Definición del problema	9
1.3 Objetivos	10
1.4 Hipótesis	10
1.5 Justificación e importancia de la investigación	11
1.6 Limitaciones de la investigación.....	12
1.7 Enfoque de la investigación	12
1.8 Tipo y diseño de investigación	12
1.9 Sujetos de estudio	13
1.10 Técnicas e instrumentos de recolección de información	13
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	14
2.1 Antecedentes del estudio.....	14
2.2 Bases teóricas	17
2.2.1 Del enfoque funcional al enfoque por procesos.....	17
2.2.2 La modernización de la gestión pública	20
2.2.3 Modernización de la gestión pública en el Perú. Logros y desafíos	22
2.2.4 La gestión por procesos.....	33
2.2.5 Metodología para la implementación de la gestión por procesos	35
2.2.6 Mejora de procesos	37
2.2.7 Enfoques y metodologías de mejora de procesos.....	41
2.2.8 Factores para la implementación de la gestión por procesos.....	43
2.3 Definición de categorías de análisis.....	46
2.3.1 Factores determinantes de la implementación de la gestión por procesos	46
2.3.2 Características de la implementación de la gestión por procesos	46
2.3.4 Mejora de procesos	47
CAPÍTULO III. RESULTADOS: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS	48
3.1 La Oficina de Normalización Provisional (ONP).....	48
3.2 Ingeniería Institucional de la ONP	50
3.3 Características de la implementación de la gestión por procesos	63
3.3.1 Determinación de procesos en la ONP	63
3.3.2 Seguimiento de los procesos en la ONP.....	66

3.3.3 Mejora de procesos en la ONP	68
3.4 Resultados de la implementación de la gestión por procesos en la ONP	70
3.4.1 Factores de la implementación de la gestión por procesos en la ONP	70
3.4.2 Características de la implementación de la gestión por procesos	77
3.4.3 Mejora de procesos	78
3.5 Caso de mejora implementada	80
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
4.1 Discusión	82
4.1.1 Factores de la implementación de la gestión por procesos en la ONP	83
4.1.2 Características de la implementación de la gestión por procesos en la ONP	84
4.1.3 Mejora de procesos en la ONP	84
4.2 Conclusiones.....	85
4.3 Recomendaciones	86
BIBLIOGRAFÍA.....	88
LISTA DE FIGURAS Y TABLAS	93
ANEXOS	94

DEDICATORIA: A mi madre que me brinda el soporte y apoyo incondicional, a mi padre por su guía y bendición desde el cielo, y a todas las personas que confiaron y motivaron en este proceso.

AGRADECIMIENTO: A mi asesor por su apoyo, a las personas que me apoyaron con las entrevistas y permitieron el desarrollo de la presente investigación.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada “Análisis de la gestión por procesos en el marco de la modernización en la gestión pública. Caso: Oficina de Normalización Previsional (2022-2023)” tiene por objetivo comprender el proceso de la implementación de la gestión por procesos, en el marco de la modernización de la gestión pública en la Oficina de Normalización Provisional durante los años 2022 y 2023.

El estudio de caso es relevante debido que el tema de estudio es poco abordado, de acuerdo a lo señalado en la problemática abordada la mayoría de entidades públicas no ha logrado incorporar el enfoque por procesos, conforme a ello, a través de esta investigación se brindará mayores alcances sobre su aplicabilidad con un estudio de caso; donde se comprenderá las características particulares de su implementación, así como los factores determinantes y la metodología utilizada; así como los resultados de su aplicación y mejora en sus procesos.

En el capítulo I se desarrolla el marco metodológico del estudio, donde se expone la problemática a través de la definición de los objetivos, la hipótesis; la justificación de la investigación; asimismo, se presenta el caso de estudio, el enfoque, tipo y diseño de la investigación, por último, se desarrollan los instrumentos de recolección del estudio.

En el capítulo II se presenta la revisión de literatura. En primer lugar, se desarrolla los antecedentes sobre el tema de estudio. En segundo lugar, se presentan las bases teóricas del estudio sobre la modernización en el estado, el enfoque por procesos, las metodologías y sus factores de adopción. Finalmente, se realiza la definición de las categorías de análisis a considerar en el presente estudio.

El capítulo III se expone los resultados del presente estudio alineado a los objetivos propuestos. Primero, se expone la descripción de la entidad donde se realiza el estudio; segundo, se describe la ingeniería institucional de la ONP, tercero, se expone las características de la implementación de la gestión por procesos. Por último, se presen las mejoras de procesos implementadas en la ONP.

Finalmente, en el cuarto capítulo se presenta la discusión de los resultados por y las conclusiones de la investigación, alineado a los objetivos de la investigación, y las hipótesis formuladas en el presente estudio.

CAPITULO I. MARCO METODOLÓGICO

1.1 Descripción de la realidad problemática

A principios de los noventa, muchas organizaciones de todo el mundo tanto públicas como privadas comenzaron con un nuevo enfoque para alcanzar un mejor desarrollo y cambiar hacia el enfoque por procesos. En el Perú, a partir del 2002 se marcaron los primeros hitos para la implementación de la modernización en la gestión pública, es así que, mediante la Ley N° 27658, se declara al Estado peruano en proceso de modernización.

Luego, en el mismo año, mediante el Decreto Supremo N° 030-2002-PCM se aprobó el Reglamento de la Ley antes citada, el cual que establece los primeros esfuerzos en sentar las bases de la modernización. En la misma línea, a través de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, se crea como un sistema administrativo “Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública”.

A pesar de estos avances, fue recién con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) al 2021, que se tuvo un instrumento orientador para una mejor gestión del Estado. Esta Política define como uno de sus objetivos y como tercer pilar a la gestión por procesos.

Por otro lado, respecto a las metodologías para la adaptación del enfoque por procesos en las entidades, se identificó como primera metodología aprobada mediante Resolución Jefatural N° 059-77-INAP/DNR, “Normas para la formulación de Manuales de Procedimientos”, de la Dirección Nacional de Racionalización, del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) que data de 1977, que establece los lineamientos para la elaboración de los manuales de procedimientos.

En cuanto a otros documentos que consideraron la adopción de la gestión por procesos, fue la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH, en la cual se establecieron los primeros lineamientos y procedimientos para el tránsito al régimen del Servicio Civil, considerando la gestión por procesos; sin embargo, poco después fue derogada.

Asimismo, en el 2018 se aprueba la “Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”, en la cual se propone un marco metodológico, roles, fases y pasos para su implementación.

Luego, en el 2022 casi de diez años de aprobada la primera PNMGP en el 2013, se aprueba la PNMGP al 2030, este documento se convierte en la guía para las acciones de modernización en el país. En esta nueva PNMGP, si bien no se establece a la gestión por procesos, se amplía su alcance a través del segundo objetivo prioritario donde se establece la mejora interna de las instituciones públicas.

Recientemente en el 2025, se aprueba Norma Técnica N° 002-2025-PCM-SGP “Norma Técnica para la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública” la cual deroga la anterior, estableciendo algunos cambios respecto a las fases, y reforzando el enfoque hacia las personas.

En tal contexto, si bien se han aprobado varios instrumentos normativos y metodológicos que han buscado la adopción del enfoque por procesos, este proceso ha tenido serias limitaciones. Desde el 2013 se buscó que las instituciones del estado optimicen sus procesos internos, que se documente a través de Manuales de Procedimientos (MAPRO); diseñan, formulen y evalúen indicadores de eficiencia de gestión, entre otros. Sin embargo, no se ha cumplido con este objetivo, simplemente se ha limitado a la aprobación de mapas de procesos y MAPRO, en muchos casos desvinculados a la planificación, organización, funcionamiento o mejora de los procesos de la entidad. En ese escenario, la gestión por procesos fue entendida como un resultado más que como un enfoque integral para la mejora de las entidades públicas (PNMGP, 2022).

Esta situación se manifiesta en el nivel de avance en las instituciones públicas, por ejemplo, de acuerdo al reporte de cumplimiento del Portal de Transparencia por las entidades públicas del 2024, en el campo específico de Manual de Procedimientos (MAPRO) y su norma de aprobación se presenta según tipo de entidad el siguiente reporte:

Tabla 1
Cumplimiento del Portal de Transparencia de la Sección de Planeamiento y Organización

2. Planeamiento y Organización ³²	100%		
	Tipo 1 ³³	Tipo 2 ³⁴	Tipo 3 ³⁵
2.1 Instrumentos de gestión ³⁶ :			
2.1.1 ROF y su norma de aprobación / MOPE y su norma de aprobación ³⁷ .	6%	7%	8%
2.1.2 Organigrama	6%	7%	8%
2.1.3 MOF y su norma de aprobación	6%	7%	8%
2.1.4 Clasificador de cargos y su norma de aprobación	6%	7%	8%
2.1.5 CAP y su norma de aprobación	6%	7%	8%
2.1.6 PAP y su norma de aprobación	6%	7%	8%
2.1.7 RIT/RIS	6%	7%	8%
2.1.8 MAPRO y su norma de aprobación	6%	7%	8%
2.1.9 TUPA y su norma de aprobación	6%	7%	8%

Fuente: Ministerio de Justicia (2024)

De acuerdo a dicho reporte, se observa un bajo nivel de publicación en el rubro de MAPRO y su norma de aprobación siendo un 6%. Cabe señalar que, comprende la supervisión de dieciocho portales de transparencia de las entidades de los tres niveles de gobierno. Asimismo, comprende quince organismos públicos.

Entre los factores que podrían explicar esta situación, Flores & Núñez (2021), señalan que se debe a los documentos orientadores complejos para su implementación, y la poca flexibilidad de estos. Por otro lado, estudios al respecto indican entre los principales factores se encuentran: el bajo nivel de conocimiento, la experiencia del personal, la alta rotación del personal, bajo compromiso los directivos de la entidad, el diseño organizacional complejo y el arraigado enfoque funcional (Sánchez, 2021).

En tal sentido, esta investigación busca comprender a través de un estudio de caso en la Oficina de Normalización Provisional, la implementación de la gestión por procesos. Además, identifica sus principales características, factores de implementación, en el marco de la modernización de la gestión pública. Finalmente, brinda recomendaciones para su aplicabilidad en la implementación de las entidades públicas.

1.2 Definición del problema

Problema principal

- ¿Cómo se desarrolló la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización de la gestión pública durante los años 2022 y 2023?

Problemas Secundarios

- ¿Cuáles fueron los factores para la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización durante los años 2022 y 2023?
- ¿Cómo fue implementada la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización durante los años 2022 y 2023?
- ¿Cuáles fueron los resultados de la implementación de la mejora de procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización durante los años 2022 y 2023?

1.3 Objetivos

Objetivo Principal

- Comprender el proceso de la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.

Objetivos específicos

- Identificar los factores que determinaron la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.
- Describir las características de la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.
- Describir y explicar los resultados de la mejora de procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.

1.4 Hipótesis

Hipótesis Principal

- La Oficina de Normalización Previsional desarrolló la implementación de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.

Hipótesis Secundarias

- La Oficina de Normalización Previsional tuvo como factores más relevantes para la implementación de la gestión por procesos el compromiso de las autoridades de la entidad y dispositivos normativos aprobados.
- La Oficina de Normalización Previsional desarrolla las etapas y metodologías que comprende la implementación de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.

- La Oficina de Normalización Previsional implementó casos exitosos de mejora implementados en la Oficina de Normalización Previsional durante los años 2022 y 2023.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

El estudio se desarrolla en razón que luego de más de veinte años que se realizaron las primeras acciones en materia de modernización, aún se presentan serias limitaciones en su implementación en las entidades públicas, pues si bien se algunas entidades públicas han cumplido con la identificación de procesos no se ha logrado en la mayoría de casos la implementación de la mejora de procesos, fase clave para la mejora continua en una institución pública.

Uno de los objetivos y el más relevante de la adopción del enfoque por procesos es la identificación y desarrollo de mejoras orientados a crear público hacia la ciudadanía. No obstante, se conoce muy poco de los avances que tienen las entidades públicas.

En la literatura se han abordado estudios de casos de entidades de distintos niveles de gobiernos, sobre la aplicabilidad de la gestión por procesos, factores limitantes, su influencia en la gestión de la entidad, y estudios particulares en las entidades públicas. Sin embargo; existe poca literatura de estudios de caso de las mejoras en su implementación.

En tal sentido, esta investigación a través de un estudio de caso aporta en conocer el estado actual de la aplicabilidad de la gestión por procesos, específicamente en la etapa de mejora de procesos. Por lo cual, describe y explica la identificación de oportunidades de mejora en el caso de la ONP. En lo académico, esta investigación favorece en la exploración de un campo de estudio poco abordado como metodología de mejora continua y en consecuencia con servicios públicos que se brinda a la ciudadanía.

Asimismo, la investigación es relevante en el marco de la gestión pública debido que el tema materia de estudio es poco abordado, de acuerdo a lo señalado en la problemática abordada pues la mayoría de entidades públicas no ha logrado la incorporación del enfoque por procesos, por lo cual, a través de esta investigación se brindará mayores alcances sobre su aplicabilidad con un estudio de caso; donde se comprenderá las características particulares de su implementación, así como los factores determinantes y la metodología utilizada; así como los resultados de su aplicación y mejora en sus procesos.

1.6 Limitaciones de la investigación

Entre las limitaciones que se pueden señalar se encuentran las siguientes: limitada información disponible sobre la materia en estudio, desde un enfoque integral y relacionado a casos de éxito de mejora; específicamente en las entidades públicas. Por otra parte, se tuvo como limitación el acceso para la aplicación de los instrumentos tales como las encuestas o entrevistas del caso de estudio.

1.7 Enfoque de la investigación

De acuerdo con Sampieri (2014), el diseño se refiere al plan o estrategia para obtener respuesta al planteamiento del problema de una investigación, que implica definir el tipo de estudio, procedimientos y técnicos.

En ese mismo sentido, según lo señalado por Kothari (2004) el diseño es la concepción del plan, una guía detallada que comprende desde el recojo de datos hasta el análisis, a fin de evitar errores y maximizar la precisión. Por su parte, Kerlinger y Lee (2002) define al diseño como el plan de acción sistemático que sirve para obtener evidencia empírica con la que pueden probarse hipótesis, que tiene su carácter lógico y controlado.

Por otra parte, según Monje (2011), el enfoque cualitativo busca a través de la percepción de la población de estudio conocer la realidad social, es decir, desde la experiencia del propio sujeto en su entorno. Conforme a ello, el presente estudio es cualitativo, dado que busca comprender en profundidad cómo se gestiona por procesos dentro de la Oficina de Normalización Previsional (ONP) y cómo estas prácticas se articulan con la modernización de la gestión pública durante el periodo 2022-2023. Según Creswell (2014), el enfoque cualitativo permite explorar significados, percepciones y experiencias de los actores en su contexto natural.

1.8 Tipo y diseño de investigación

Conforme a Monje (2011), la descripción es ocupada principalmente de la información sobre las características de un problema determinado. En la descripción se expone las acciones y eventos el fenómeno estudiado en la realidad, de tal manera que se preparan las condiciones para la explicación de estos.

La investigación es de tipo descriptivo y adopta un diseño de estudio de caso cualitativo. Stake (1999) señala que el estudio de caso es pertinente cuando se pretende comprender a profundidad las particularidades de una unidad específica.

1.9 Sujetos de estudio

Hernández Sampieri et al. (2014) sostienen respecto a los estudios cualitativos los tamaños de muestra pequeños son pertinentes cuando representan al grupo directamente involucrado.

La población estuvo conformada por los ocho (8) servidores de la Oficina de Ingeniería de Procesos (OIP) de la ONP, entre directivos, especialistas, analistas y asistentes encargados del diseño y gestión por procesos.

Stake (1995) resaltan la importancia de seleccionar informantes con conocimiento profundo del fenómeno. Es así como se realizó un muestreo intencional, a quienes se les aplicó un cuestionario de tipo Likert y entrevistas semiestructuradas.

Cabe señalar que los criterios para considerar las entrevistas fue la antigüedad en la entidad y el cargo.

1.10 Técnicas e instrumentos de recolección de información

- Entrevistas semiestructuradas:

Stake (1995) destaca la utilidad de las entrevistas semiestructuradas para explorar significados en contextos organizacionales. En la presente investigación permitieron comprender percepciones y experiencias.

- Cuestionarios:

Yin (2018) sostiene que los cuestionarios refuerzan la triangulación. En este estudio permitieron obtener datos estructurados complementarios.

- Revisión documental.

Yin (2018) afirma que la documentación es esencial en estudios de caso para contrastar y ampliar información. Es así que, se realizó el análisis de las directivas, documentos de gestión, normativas, informes de identificación, seguimiento y mejora de procesos.

Asimismo, se utilizó el análisis de contenido temático: transcripción, codificación inicial, categorización, identificación de patrones y triangulación. Creswell (2014) recomienda este método en estudios cualitativos.

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Antecedentes del estudio

a) Antecedentes nacionales

Como parte del estudio, se ha revisado literatura internacional y nacional en la cual se han abordado diversas investigaciones sobre la aplicabilidad del enfoque por procesos en los distintos niveles de gobierno, sobre la implementación y sus factores limitantes, su influencia en la gestión de la entidad, entre otros. Sin embargo; existe poca literatura respecto a la mejora de procesos; más aún en los gobiernos locales.

Flores y Núñez (2021), en plantearon como objetivo describir la aplicación de la adopción por procesos en la Defensoría del Pueblo. El enfoque metodológico fue cualitativo, de diseño etnográfica, estudio de caso; cuyo instrumento fue la guía de entrevista a expertos.

Los resultados revelan que de acuerdo a la Norma Técnica N° 001-2018-SGP/PCM, la Defensoría del Pueblo no ha implementado las tres fases definidas en esta Norma Técnica. Respecto a la metodología de la gestión por procesos se concluye que las etapas señaladas en la Norma Técnica no son suficientes. Concluyen que la falta de supervisión de la Secretaría de Gestión Pública, no permite controlar la correcta aplicación de la normativa; así como el marco normativo es muy genérico, el cual no permite hacer control adecuado.

Sánchez y Villegas (2021), se propusieron identificar los factores que limitan la adopción del enfoque por procesos en entidades del gobierno central. El enfoque metodológico fue el cualitativo, de alcance exploratorio-descriptivo, de tipo fenomenológico, y transversal; cuyo instrumento fueron las entrevistas a especialistas y funcionarios.

Los resultados revelan que la gestión del cambio, compleja estructura organizacional, desarrollo de la tecnología, el servicio civil, orientación a la ciudadanía; y, rígido marco normativo, son los mayores factores que influyen en su desarrollo. El estudio concluyó falta una mirada transversal de los bienes y servicios, debido a que falta conciencia sobre el significado de la cadena de valor, por lo que su implementación solo se realiza por cumplimiento.

Vellón (2020), en su investigación titulada “*Metodología por procesos y la gestión pública en la Municipalidad de Marcona*”, se propuso estudiar la relación entre la metodología por procesos y la gestión pública de la Municipalidad de Marcona. El enfoque metodológico fue cuantitativo, a través de una

investigación aplicada, descriptiva, explicativa y deductiva; de diseño no experimental y transversal. Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista, el cuestionario, y el análisis documental que fue aplicado a una muestra de 163 servidores de la Municipalidad.

Los resultados revelan que el 71.17% de encuestados señala que tienen conocimiento del enfoque por procesos, el 51.53% presenta un buen nivel de manejo de las herramientas utilizadas para su implementación; el 64.42% indica que existe motivación para realizar acciones innovadoras que busquen la efectividad en la entidad; el 80.98% indica que se consigue ser eficiente y eficaz para lograr mejores resultados en su área, el 64.42% señalan que se optimiza los recursos. Concluye que se encuentra una relación directa entre las variables.

Vergaray (2019) en su investigación tuvo como objetivo estudiar la implementación del modelo procesos, de acuerdo al Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, en la municipalidad distrital de Quequeña de Arequipa. Por lo cual, se realizó un análisis documental de la Municipalidad, asimismo utilizó como herramienta el cuestionario.

Los resultados obtenidos revelan que no cumple con cuatro condiciones previas establecidas en la metodología. Además, la municipalidad se encuentra en un primer nivel de avance de la implementación de la gestión por procesos, pues se identifican acciones realizadas para su implementación; asimismo, no se encuentran identificados ni documentados sus procesos. En ese sentido, concluye que la metodología de la gestión procesos se encuentra iniciando en una primera fase en la municipalidad distrital de Quequeña.

Salazar (2021) en su investigación se propuso comprender el grado de relación entre la simplificación administrativa y la gestión por procesos en la Municipalidad de Lince, 2019-2020. El enfoque metodológico fue cuantitativo, el tipo de investigación descriptiva, de diseño no experimental y corte transversal correlacional, como instrumento utilizó el cuestionario, aplicado a una muestra de setenta (70) personas entre treinta y cinco (35) funcionarios públicos y treinta y cinco (35) usuarios de la citada entidad. Según los resultados obtenidos, concluye que existe una relación directa y significativa entre las variables de estudio.

b) Antecedentes internacionales

Alarcón & otros (2023), en su investigación titulada *“Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria”* desarrollada en Ecuador. Tuvo como objetivo comprender enfoque de la gestión por procesos en el sector

público; a través del enfoque cualitativo, realizó la revisión bibliográfica de investigaciones sobre instituciones gubernamentales, desde el 2018 al 2022.

Los resultados de la investigación concluyen que la gestión por procesos representa una estrategia integral que se ha extendido en entidades públicas y privadas en los últimos años, y que ha demostrado ser efectiva para aumentar la eficiencia y productividad de las entidades, así como la satisfacción del cliente, se observó también que este enfoque aborda desafíos logísticos y burocráticos en las instituciones públicas, y entre sus principales desafíos se encuentra la gestión del cambio, y la falta de cultura organizacional respecto a este enfoque.

Alarcón y Sánchez (2018) desarrollaron una investigación orientada a plantear una aproximación al diseño del mapa de procesos para la gestión administrativa de una entidad local cubana, utilizando técnicas de muestreo aleatorio. La muestra estratificada estuvo conformada por órganos representativos, instancias administrativo-ejecutivas y entidades adscritas.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la importancia de la gestión por procesos en las organizaciones públicas, particularmente en el ámbito local, donde existe un fuerte compromiso con la atención de las necesidades ciudadanas. En este contexto, se destaca la necesidad de contar con herramientas y metodologías que permitan identificar los procesos de manera coherente con los modelos de actuación propios del sector público.

Morales (2023) en su investigación propone la mejora en una institución educativa del sur de Chile, basado en el modelo del PHVA, y de la normativa peruana vigente para la adopción del enfoque por procesos, y la ISO 21001:2018. La metodología empleada se encuentra bajo el enfoque cualitativo, análisis documental y entrevistas con miembros de la comunidad educativa.

Concluye que la adopción del enfoque por procesos no se encuentra regulado para las entidades públicas del estado chileno, lo cual dificulta mejorar la organización de sus sistemas de gestión. Asimismo, agregar que la implementación de la gestión procesos es un proceso continuo, que se actualiza de manera constante, a fin de documentar, medir y mejorar el sistema.

Salimbeni, S. (2019), en su investigación plantea como objetivo identificar las discrepancias del enfoque por procesos entre las entidades públicas y privadas, así como los factores de éxito en su implementación en el sector público. La metodología es bajo el enfoque mixto. Entre los factores clave en la implementación en el sector público se encontraron: el fuerte patrocinio, formación adecuada y recursos humanos expertos en la materia.

Su investigación concluye que la metodología de la gestión por procesos es válida su aplicación en las instituciones públicas, considerando el alcance de los procesos y factores externos difícilmente controlables en las entidades públicas. Asimismo, el enfoque por procesos en las instituciones públicas permite trabajar hacia un enfoque centrado en las necesidades de la ciudadanía.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Del enfoque funcional al enfoque por procesos

En el último siglo, diversos autores han desarrollado diferentes teorías respecto a la administración y organización del trabajo, que conciben conceptos, enfoques, modelos e hipótesis que aportan a la ciencia administrativa (Azüero, 2020). Uno de los primeros conceptos más reconocidos sobre el orden organizacional fue el de "burocracia" (Gonnet, 2010). Al respecto, se destaca la teoría sociológica de Max Weber quien fue su máximo exponente, para él la burocracia es una forma de organización formal, conforme a las reglas, bajo una estructura formal que debe cumplir con un objetivo, por medio de funcionarios alineados a formas de dominación legal. Por tanto, la burocracia es aquel modo de organización administrativa impersonal que busca garantizar el sentido de autoridad (Azüero, 2020). Por tanto, su modelo organizacional se regía bajo una jerarquía, es decir, un jefe bajo una línea vertical de mando.

Este modelo de Weber data de 1910, postulaba que mientras más especializadas sean las áreas funcionarán mejor, esto es una máxima división del trabajo o especialización. Por otro lado, define que deben regirse bajo reglas estas son las funciones. El ciudadano es visto como un fin, establece que la provisión de bienes y servicios del Estado al ciudadano siempre será la misma, los servicios públicos de salud, educación, serán iguales. Por lo cual, muchos países implementaron este modelo bajo la premisa que los ciudadanos siempre iban a preferir los mismos servicios.

En ese sentido, el modelo de Weber no tenía en cuenta las necesidades del ciudadano, caracterizado por presentar necesidades y preferencias con cambios constantes, contrariamente al modelo de Weber. Por tanto, hacia la década de los años 90 nace lo que sería un nuevo paradigma denominado la Nueva Gerencia Pública (NGP). El origen de la Nueva Gerencia Pública nace con el objetivo de plantear el debate académico respecto a los cambios contemporáneos en la organización y el gerenciamiento del área ejecutiva del gobierno. El término actual fue acuñado por los científicos políticos en el Reino Unido y en Australia. La referencia más citada es Hood (1991); no obstante, el

estudio *Administrative Argument*, de Hood y Jackson (1991) fue el que abordó en una dimensión mayor dimensión la NGP; concebida como aquel argumento y filosofía administrativos aceptada (Barzelay, 2000).

Barzelay (2001), reconocido académico en el desarrollo de la Nueva Gerencia Pública (NGP), se distanció de los planteamientos de Hood y Jackson en tres aspectos centrales. En primer lugar, fundamentó su análisis en lo que denominó un “caso natural”, en contraste con el estudio de casos abstractos o estilizados. En segundo término, puso énfasis en la reformulación de las rutinas y culturas organizacionales durante la fase de implementación de las políticas públicas, retomando aportes previos sobre el establecimiento de la agenda (Kingdon, 1984). Finalmente, en su obra *Breaking Through Bureaucracy*, empleó métodos de carácter descriptivo apoyados en una teoría implícita, a diferencia de Hood y Jackson, quienes utilizaron un marco explicativo de base teórica para seleccionar los hechos analizados en sus casos construidos.

El enfoque postburocrático desarrollado por Barzelay (1992), en el contexto estadounidense, se configuró como un planteamiento doctrinario orientado a redefinir las reglas y prácticas que rigen el funcionamiento de las agencias administrativas centrales. A partir de ello, la ciencia política y la administración pública incorporaron la idea de la NGP como un argumento de naturaleza administrativa, ampliando el debate hacia el ámbito profesional y de las políticas públicas, especialmente en lo referido al diseño organizacional del sector público (Barzelay, 2001).

En síntesis, Barzelay aportó dos dimensiones relevantes al estudio de la NGP: la atención a los procesos de implementación y cambio organizacional, y su relación con la formulación de la agenda pública, entendidas como intervenciones organizacionales impulsadas desde posiciones de autoridad ejecutiva. Desde esta perspectiva, propone un rediseño institucional basado en el trabajo colaborativo, la construcción de un Estado efectivo —más allá de los enfoques tradicionales de eficiencia o eficacia— y una gestión orientada a resultados y metas. Asimismo, plantea que el ciudadano debe ser concebido como un cliente, orientando la provisión de bienes y servicios públicos hacia la generación de valor público.

En conclusión, la Nueva Gerencia Pública ha sido abordada de distintas maneras por los especialistas en ciencia política y administración pública. Hood y Jackson (1991) consideraron la NGP como un punto de vista acerca del diseño organizacional en el sector público, caracterizado como un argumento administrativo (conjunto de doctrinas y un enfoque basado en valores administrativos del tipo sigma) y como un clima de opinión para el establecimiento de la agenda, referido a una filosofía administrativa aceptada.

En síntesis, la Nueva Gerencia Pública ha sido analizada desde diversas perspectivas por los estudiosos de la ciencia política y la administración pública. En este marco, Hood y Jackson (1991) concibieron la NGP como una visión orientada al diseño organizacional del sector público, entendida como un argumento de naturaleza administrativa —compuesto por un conjunto de doctrinas y valores administrativos de tipo sigma— así como un entorno ideacional que influye en la definición de la agenda, asociado a una filosofía de gestión ampliamente aceptada.

Tabla 2

Diferencias entre el enfoque funcional y la gestión por procesos

Enfoque Funcional (Vertical)	Gestión por Procesos orientada a Resultados (Horizontal)
Énfasis en el bien y servicio (producto)	Énfasis en el Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controlar a los servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Sólo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse a los cambios del	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Departamentalismo (Compartimentos estancos)	Trabajo en Equipo
Lenta coordinación	Rápida coordinación

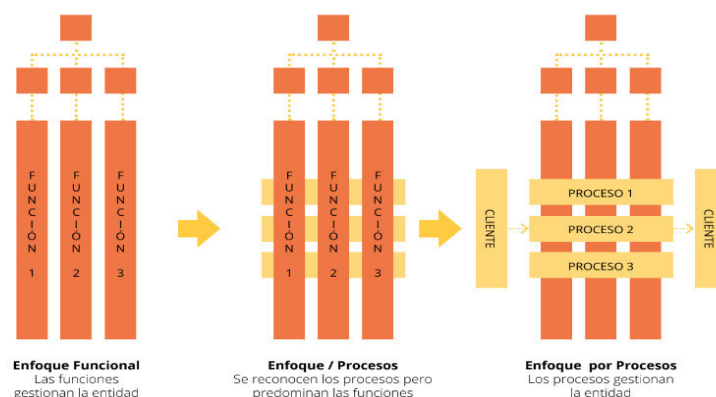
Fuente: Optimiso - Centro de Desarrollo Industrial (2013)

Fuente: Presidencia de Consejo de Ministros (2014)

En la imagen siguiente se aprecia la dinámica de trabajo basada en el enfoque de procesos, en la cual se administran de manera integral los procesos, las actividades y las tareas, así como las formas de trabajo, con el propósito de garantizar que los bienes y servicios respondan adecuadamente a las necesidades de la ciudadanía. A diferencia de la gestión funcional, cuyo enfoque se limita a las acciones propias de cada área, el enfoque por procesos considera de manera transversal los insumos desde el inicio, partiendo de las necesidades de las personas hasta la obtención de su satisfacción.

Figura 1

Interrelación del enfoque funcional y por procesos



Fuente: Servir (2021)

Por otro lado, es necesario señalar este enfoque tiene como fin conseguir resultados, se aborda también la generación del valor agregado, lo que en la gestión pública denominamos “valor público”, el cual está enfocado en el ciudadano y su atención a los requerimientos que satisfaga sus necesidades.

El concepto de valor público, desarrollado por Mark H. Moore, se relaciona con aquello que contribuye al bienestar y adecuado funcionamiento de la sociedad, incorporando una forma distinta de evaluar la gestión pública y de fortalecer la rendición de cuentas. Este enfoque, de carácter multidimensional, propone un cambio respecto a la visión tradicional del sector público centrada únicamente en la eficacia y la eficiencia, la cual concebía a los gestores públicos como simples administradores, y no como agentes orientados a la generación de valor para la sociedad (Conejero, 2014).

En esta línea, se plantea que el uso del presupuesto público debe orientarse a maximizar el valor generado, de manera similar a la lógica de creación de valor presente en el sector privado. No obstante, el valor público no se limita a impactos económicos, sino que incorpora beneficios sociales percibidos por la ciudadanía. Desde una perspectiva más amplia, este enfoque se configura como una visión integral para repensar la gestión pública y promover la mejora continua de los servicios ofrecidos a la población (Conejero, 2014)

2.2.2 La modernización de la gestión pública

Una entidad pública se considera “moderna” cuando su centro es el ciudadano, definido en su misión, visión; asimismo, tiene cuando presenta una cultura ética

y de transparente, desarrolla herramientas de tecnologías de información. Asimismo, se mide y evalúa a través del establecimiento de indicadores de gestión, brinda servicios de calidad, gestiona los riesgos y procesos; y establece una estructura administrativa y un personal adecuado (Hernández, 2020).

El surgimiento del paradigma de la modernización se remonta al periodo posterior a la Primera Guerra Mundial, en un contexto histórico y social distinto al abordado por los enfoques clásicos. En sus primeras formulaciones, este paradigma se entendió principalmente como un concepto de carácter económico, asociado a los desafíos del desarrollo de sociedades consideradas en ese momento como “subdesarrolladas” o “rezagadas”. No obstante, hacia finales de la década de 1940 y durante los años cincuenta, la modernización adquiere una identidad teórica propia, particularmente a partir de los aportes de Talcott Parsons, quien la define como un modelo vinculado al sistema social que describe el tránsito de una etapa “tradicional” hacia una “moderna” (Giménez, 1995).

Es así que, el concepto de modernización se le entendía como "una transformación total de la sociedad premoderna tradicional en una organización social, que es característica de las naciones "avanzadas", económicamente prósperas y estables de Occidente". Se presenta como un proceso permanente, llevado a cabo a través de la reforma y la innovación, lo que hoy significa una transición a una sociedad postindustrial. (Gavrov & Klyukanov, 2015).

En consecuencia, la modernización no es solo un desarrollo espontáneo en una dirección progresiva. En este sentido, la modernización se presenta como una transferencia directa y preferiblemente precisa de normas, valores, instituciones, modelos de trabajo y ocio culturales extranjeros de países que forman parte de un grupo de referencia propio. La modernización, por lo tanto, no es de apoyo por sí misma, es un proceso de auto progreso. Más bien, es la transferencia de muestras, modelos y logros de los países desarrollados a sus propios países (Gavrov & Klyukanov, 2015).

De acuerdo con Blas et al. (2022), la modernización de la gestión pública implica fortalecer la transparencia mediante la implementación del gobierno electrónico en las entidades estatales. En la actualidad, el aparato público atraviesa un proceso permanente de transformación y redefinición en los ámbitos económico, social, cultural y político, impulsado por la necesidad de mantenerse alineado con los avances tecnológicos y de adoptar una visión abierta, colaborativa y relacional en su forma de gestión.

Por otro lado, la modernización de la gestión pública y en particular la gestión por procesos fue establecida en el 2008 en la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, que definió dos principales propósitos para un buen gobierno democrático: 1. Las entidades públicas deben establecer como centro la satisfacción a la ciudadanía y, 2. El enfoque debe ser hacia estableciendo controles.

Asimismo, en la Carta Iberoamericana se promueve el enfoque de calidad y excelencia en la gestión pública, estableciendo principios y orientaciones para las Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos, entre los principios que establecen se encuentran los siguientes: Legitimidad democrática, ética pública, evaluación permanente y mejora continua, transparencia y participación ciudadana.

De acuerdo con ello, según Hernández (2020), las características de una entidad pública moderna es la siguiente:

Figura 2

Entidad pública moderna



Fuente: Elaborado a partir de Hernández, J. (2020)

2.2.3 Modernización de la gestión pública en el Perú. Logros y desafíos

En el país primeros esfuerzos sobre la modernización se establecieron en la Política N° 24 del Acuerdo Nacional del 2002, en la cual se plasmó el compromiso por desarrollar un Estado centrado en las personas, eficiente, moderno y transparente en los tres niveles de gobierno¹.

Posteriormente, desde marzo de 2007, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros asumió la función rectora del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. En ese marco, se

¹ Política 24 del Acuerdo Nacional. Recuperado de: <https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado/politicas-de-estado-castellano/iv-estado-eficiente-transparente-y-descentralizado/24-afirmacion-de-un-estado-eficiente-y-transparente/>

constituyó en la entidad encargada de conducir los procesos de mejora de la gestión pública y de liderar la modernización administrativa en las instituciones del Estado peruano.

Para el 2012 se formuló la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), en la cual se formularon los pilares y componentes para su adaptación en las instituciones públicas, según se observa en la figura.

Figura 3

Pilares y componentes de la PNMGP al 2021



Fuente: Presidencia de Consejo de Ministros (2012)

i) Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos

Las instituciones de hoy operan con metas explícitas y cuentan con las rutas definidas para conseguirlas. A nivel de Estado, esto se logra a través de:

- El proceso formal de las Políticas Públicas Nacionales (análisis, diseño, debate y sanción) impulsado por el Gobierno Nacional.
- La ejecución del Planeamiento Estratégico y Operativo en todas las instancias de gobierno (regionales, locales) y en los organismos y sectores nacionales.

La base para establecer objetivos claros es la formulación de las políticas públicas (políticas nacionales en el contexto de las políticas de Estado). A partir de allí, el planeamiento estratégico institucional permite a cada entidad utilizar su marco normativo y competencias para definir sus estrategias y metas de la forma más ágil y eficiente. El cierre del ciclo lo da el Planeamiento Operativo, que es el instrumento que materializa las estrategias institucionales, al estar ligado al presupuesto para la obtención de los resultados.

ii) Presupuesto por resultados

Para una puesta en marcha adecuada del Presupuesto por Resultados (PpR), es fundamental alcanzar un balance entre dos roles clave, tales como el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y los sectores, que tienen la responsabilidad de diseñar los programas presupuestales y gestionar otros sistemas administrativos.

Esta interacción debe basarse en una retroalimentación constante. Además, es crucial que el sector nacional a cargo de un programa presupuestal coordine con los gobiernos regionales y gobiernos locales desde la fase de diseño del programa. Esta coordinación es especialmente importante cuando las responsabilidades de ejecución de dicho programa recaen total o parcialmente en el ámbito competencial de estos gobiernos descentralizados.

iii) Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional

La mejora de los procesos que conforman la cadena productiva, junto con la adecuada articulación de los procesos de apoyo, debe iniciarse a partir de la definición de la estrategia institucional. Esta debe precisar qué bienes o servicios se van a generar y cuáles son las características o atributos que más valora el ciudadano destinatario. A partir de ello, resulta necesario identificar todas las actividades y operaciones implicadas en la producción de dicho bien o servicio, lo que permitirá determinar cuáles procesos aportan verdadero valor y evitar esfuerzos en procedimientos que no sean esenciales o que carezcan de relevancia.

Este enfoque resulta fundamental mantener y fortalecer las acciones orientadas a mejorar las regulaciones de los servicios, dado que permite elevar la calidad, eficiencia y oportunidad de los trámites y servicios que ofrece la administración pública. Su finalidad es reducir los obstáculos y costos innecesarios que se originan por un funcionamiento ineficiente de las entidades del Estado.

Asimismo, la definición de metas precisas y los recursos presupuestales con enfoque en resultados deben estar en coherencia con la estructura organizacional de las instituciones públicas. En este sentido, luego de establecidos los objetivos prioritarios, se identifican los procesos más importantes y organizar la entidad de forma que estos puedan ejecutarse de manera eficiente, garantizando así el logro de los resultados.

iv) Servicio civil meritocrático

El servicio civil comprende el conjunto acciones que la entidad asume a fin de organizar y administrar al personal del sector público, buscando equilibrar las demandas de la ciudadanía con los derechos de los servidores del Estado. En esta línea, la reforma del servicio civil impulsada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) tiene como finalidad optimizar el ejercicio y fortalecer la función pública en beneficio de la sociedad.

El modelo propuesto por Servir tiene por objetivo atraer talento calificado para ocupar los puestos estratégicos dentro de la administración estatal. Asimismo, pone énfasis en la meritocracia como criterio fundamental para el ingreso, promoción, evaluación y permanencia de los servidores públicos, mediante la implementación de un sistema integral de gestión del capital humano que responda a las nuevas dinámicas y estándares del empleo público a nivel global.

v) Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

El propósito de un sistema de información se encuentra orientado a recopilar, organizar y analizar datos, a fin de transformarlos en información relevante que sirva de base para la toma de decisiones. En el caso del sistema de información destinado al seguimiento, monitoreo y evaluación, se señala que este debe estructurar de manera adecuada los procedimientos para su análisis y sistematización, a fin de generar evaluación de impacto y resultados.

Por otra parte, en cuanto a los ejes transversales de la Política de Modernización, estos son el Gobierno Abierto, el Gobierno Electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel).

a) Gobierno Abierto

Se caracteriza por fomentar la transparencia, la participación ciudadana y la integridad en la gestión pública, aprovechando el potencial de las tecnologías para incrementar su eficacia y asegurar la rendición de cuentas ante la sociedad.

El enfoque de gobierno abierto también se manifiesta en la incorporación de principios de interculturalidad e inclusión en el diseño de políticas públicas, así como en la práctica democrática y transparente de sus

autoridades y organismos. En este sentido, la innovación tecnológica se convierte en una herramienta fundamental para ampliar el acceso a la información y fortalecer la capacidad social de diseñar mecanismos que impulsen la transparencia, la participación y la cooperación mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación, contribuyendo así a mejorar los servicios y la interacción entre el Estado y la ciudadanía.

b) Gobierno Electrónico

El análisis del gobierno electrónico puede abordarse desde dos perspectivas: la del ciudadano o usuario, y la interna o institucional. Desde la mirada ciudadana —habitualmente la más desarrollada—, corresponde a las instituciones públicas implementar mecanismos que mejoren la atención en ventanillas únicas, desarrollar servicios públicos en línea y aprovechar distintos canales de comunicación (presencial, telefónico, virtual, entre otros), adaptándolos a las necesidades y condiciones de los usuarios. Estas acciones contribuyen a ampliar el acceso a la información y a los servicios públicos, además de fomentar una organización eficiente. De igual forma, resulta fundamental continuar fortaleciendo las plataformas web institucionales y los portales de transparencia, aspectos esenciales en el proceso de transformación digital del sector público.

Por otro lado, desde la perspectiva interna, las entidades públicas pueden incorporar las TIC en diversos ámbitos de su gestión, tales como el manejo de bases de datos, la automatización de procesos internos y la interoperabilidad entre entidades del Estado. Ello posibilita que cada institución acceda a información previamente definida y estandarizada, lo que constituye la base para ofrecer de manera masiva servicios públicos en línea mediante portales web o aplicaciones móviles.

c) Articulación interinstitucional

Un Estado unitario y descentralizado requiere integrar y armonizar las acciones de sus distintos niveles de gobierno —junto con la amplia variedad de entidades que los conforman—, garantizando que cada uno actúe dentro de sus competencias, pero orientado hacia objetivos y metas comunes. Este enfoque busca asegurar que todos los ciudadanos, sin importar su ubicación geográfica, tengan acceso equitativo a las mismas oportunidades de desarrollo. En este sentido, un Estado de estas características se configura como una estructura compleja, donde las partes que la conforman mantienen una relación de alta interdependencia.

Para que las políticas públicas conserven coherencia y se implementen de manera articulada hasta alcanzar a la población, es indispensable establecer mecanismos eficaces de coordinación y cooperación entre los diferentes niveles de gobierno y las instituciones que integran el aparato estatal.

Dichos mecanismos de articulación interinstitucional se manifiestan en dos dimensiones principales:

- **Vertical:** que comprende las relaciones entre entidades de distintos niveles de gobierno —nacional, regional y local—.
- **Horizontal:** que abarca la interacción entre entidades pertenecientes a un mismo nivel, ya sea entre sectores en el ámbito nacional o entre gobiernos regionales y locales en el ámbito descentralizado.

En ese contexto, la modernización de la gestión pública tiene como uno de sus principales obstáculos el sobredimensionamiento de las entidades públicas, las cuales han sido objeto de acaparamiento por los gobiernos de turno; en tanto no se ha priorizado el objeto principal como es brindar servicios de calidad; sino ha primado la recomendación y la afinidad política, siendo nulo el servicio meritocrático. Es así que, de acuerdo con Blas (2020), la modernización del Estado se encuentra en su estado primario.

En cuanto a sus resultados, no se ha publicado un informe oficial consolidado del órgano rector (Presidencia del Consejo de Ministros - PCM o CEPLAN) sobre la evaluación o los resultados finales del cumplimiento de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) al cierre de su vigencia en 2021.

Actualmente, se encuentra vigente la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobada con el Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, luego de casi diez años de aprobada la primera PNMGP en el 2013, que centra la mirada en las necesidades de las personas y la cocreación de los servicios, bienes o regulaciones que requieren, a fin de obtener valor público.

Es así que, este modelo conceptual de modernización se basa en cinco componentes, los cuales son los siguientes: a) Política pública y regulación, b) estrategia de intervención, c) bienes y servicios, d) gestión interna, y e) resultados.

Figura 4

Modelo conceptual de la PNMGP



Fuente: PCM (2022)

a) Política pública y regulación

El enfoque está dirigido a la resolución de los problemas públicos, lo que implica la necesidad de diseñar políticas públicas que respondan a criterios de priorización y se fundamenten en evidencia que lo justifique..

En este sentido, una política pública debe entenderse de manera amplia, abarcando tanto las políticas nacionales como las disposiciones normativas que crean entidades públicas, así como cualquier otro instrumento o mecanismo que oriente las decisiones del Estado hacia la solución efectiva de un problema público determinado.

b) Estrategia de intervención

Tiene como propósito alcanzar los objetivos de la política pública, mediante una gobernanza eficiente a nivel sectorial, intersectorial e intergubernamental. Este enfoque busca que el gobierno nacional, regional y local cuenten con una comprensión precisa de sus roles, competencias y responsabilidades, a fin de garantizar una ejecución coordinada y efectiva en su gestión.

c) Bienes y servicios

En este componente se señala la importancia de considerar en el diseño de los bienes y servicios destinados a las personas, la diversidad cultural, geográfica, socioeconómica y de género, así como los principios de sostenibilidad ambiental. Asimismo, debe tomar en cuenta los recursos disponibles por sector y nivel de gobierno, aplicando criterios de eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Esto implica incorporar en la planificación y prestación de servicios el uso racional y responsable de los recursos naturales, adaptado a las particularidades de cada región.

d) Gestión interna

Comprende fortalecer la gestión interna del estado y garantizar la articulación efectiva de los distintos sistemas administrativos para asegurar la provisión de bienes, servicios y regulaciones de calidad. Incluye la ejecución de todas las actividades y procesos institucionales, tanto los estratégicos y de apoyo como aquellos de carácter operativo o misional.

En este nivel se materializan las decisiones adoptadas en los componentes de Políticas Públicas y Regulación, Estrategia, y Bienes y Servicios, mediante la asignación adecuada de los recursos requeridos para la producción de bienes y servicios conforme a lo planificado, asegurando la correcta implementación y ejecución de los procesos institucionales.

e) Resultados

Se centra en medir los impactos alcanzados en la provisión de bienes y servicios y la evaluación de todos sus componentes. Asimismo, tiene como ejes transversales establece al seguimiento, evaluación y mejora continua; así como el estado abierto.

- Seguimiento, evaluación y mejora continua

Este componente es de carácter permanente y busca fortalecer las acciones de seguimiento, evaluación y mejora continua. Su alcance se abarca los componentes de gestión interna, políticas públicas y regulación; por lo cual se integra con cada uno de estos. De esta manera la información que se obtiene en su ejecución se convierte en un insumo fundamental para los procesos de evaluación y retroalimentación, promoviendo así la mejora continua en las entidades.

- Estado Abierto

Este componente tiene un carácter transversal en la gestión de los componentes de políticas públicas y regulación, estrategia, bienes y servicios, gestión interna y resultados. Surge de la necesidad de fortalecer la apertura del Estado hacia la ciudadanía, promoviendo que las personas aporten información mediante diversos canales de comunicación que las entidades públicas deben habilitar. Asimismo, busca fomentar la participación ciudadana, consolidando así una gestión pública más transparente y participativa.

Por otro lado, establece los siguientes objetivos estratégicos:

- OP.1 Garantizar políticas públicas que respondan a las necesidades y expectativas de las personas en el territorio

Este objetivo tiene como propósito asegurar que las políticas públicas estén dirigidas hacia las necesidades de la población, por lo cual establece líneas de acción: implementar la gobernanza regulatoria, el fortalecimiento sectorial con enfoque territorial, y la coordinación y articulación entre las entidades.

- OP.02 Mejorar la gestión interna en las entidades públicas.

Este objetivo de la PNMGP busca mejorar la gestión interna del aparato estatal, garantizando claridad respecto a las políticas que orientan su actuación y una estrategia efectiva de intervención en el territorio. Asimismo, promueve una organización institucional eficiente que asegure intervenciones oportunas y con resultados efectivos.

Este objetivo aborda aspectos clave del funcionamiento estatal, como la calidad del gasto público, la gestión del abastecimiento, el diseño organizacional, el desempeño del servicio civil, la articulación entre entidades, el fortalecimiento del rol entes rectores de los sistemas administrativos y los datos para la toma de decisiones.

- OP.3 Fortalecer la mejora continua en el Estado.

Para que las entidades públicas generen bienes, servicios y regulaciones acordes a lo que demanda la ciudadanía, deben evaluar de manera continua si sus intervenciones contribuyen efectivamente al logro de los objetivos sociales. Esto requiere una gestión adecuada de la información sobre resultados y uso de recursos, que sirva de base para la mejora continua y la toma de decisiones.

Sin embargo, actualmente muchas instituciones presentan debilidades en sus procesos de seguimiento, evaluación y aprendizaje organizacional, lo que limita su capacidad para gestionar información orientada a resultados. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de monitoreo, evaluación y supervisión, así como de promover una cultura de gestión del conocimiento e innovación que impulse la mejora de la calidad de los servicios.

- OP.4 Garantizar un gobierno abierto que genere legitimidad en las intervenciones públicas.

El cuarto objetivo de la PNMGP se encuentra orientado a fortalecer la implementación del gobierno abierto en las instituciones públicas, fomentar esta cultura entre los servidores del Estado, mejorar la comunicación gubernamental para hacerla más accesible y establecer mecanismos de información, consulta y participación en el diseño y ejecución de políticas e intervenciones públicas.

Respecto a los resultados de la PNMGP al 2030 de acuerdo con el Informe Bienal de Evaluación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, del periodo 2023 y 2024, en el ejercicio 2023 se alcanzó un valor crítico de 41.3%, por debajo de lo esperado a nivel de los Objetivos Prioritarios, situación que mejoró en el año 2024 con un valor de 80.3%, lo que refleja un avance en el desempeño de su conducción, esto alcanzado a partir del cumplimiento de los objetivos prioritarios.

Durante el análisis del desempeño de los 66 indicadores de 33 servicios de la PNMGP al 2030, se ha observado una variación significativa entre el año 2023 y 2024. En el año 2023, el 17% de los indicadores mostraron un nivel de cumplimiento bajo, destacando que el 40% no contaba con información disponible. Sin embargo, para el año 2024, se ha registrado un aumento en el porcentaje de indicadores con nivel de cumplimiento bajo (29%), debido a que solo 1 indicador se encontraba con información no disponible.

Considerando el índice de gestión como medida de desempeño integral a nivel de los objetivos de la política. Para la PNMGP al 2030 en el ejercicio 2023 alcanzó un valor crítico de 41.3%, por debajo de lo esperado a nivel de los OP, situación que mejoró en el año 2024 con un valor de 80.3%, lo que refleja un avance en el desempeño de su conducción, esto alcanzado a partir del cumplimiento de los objetivos prioritarios, siendo que el primer objetivo prioritario alcanzó un avance tipo 1 de 90%, el segundo y tercer objetivo prioritario con un cumplimiento óptimo con avances tipo 1 de 99.7% y 95.20% respectivamente y el cuarto objetivo prioritario con un avance tipo 1 por debajo del logro esperado de 36.20%.

Esto evidencia que, si bien en el ejercicio 2023 la PNMGP al 2030 no estaba cumpliendo con sus propósitos, ya que el índice de gestión a nivel de OP se reportó por debajo de lo esperado, se tomaron algunas medidas para mejorar tal situación en el ejercicio 2024, principalmente por el avance significativo en el OP3 que de un avance tipo 1 crítico de 41.5% del año 2023, pasó a obtener un valor óptimo de 95.2% en el año 2024.

Entre los resultados de más bajo cumplimiento se observa el Objetivo Prioritario OP04. “Garantizar un Gobierno Abierto que genere legitimidad en las intervenciones públicas”, en el cual se observa lo siguiente:

Tabla 3

Objetivo prioritario N° 04 (periodo 2023-2024) de la PNMGP al 2030

Indicador	Responsable	Línea base		Logros esperados		Valores obtenidos		Nivel de cumplimiento	
		Año	Valor	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Porcentaje de personas que confían en el cumplimiento de los principios de gobierno abierto en las entidades públicas.	SGP	2020	ND	25	27	0	0	0	0
Número de puesto en el índice internacional de percepción de la corrupción.	SGP	2020	94	92	92	121	127	76	72.4

Fuente: PCM (2025)

Se puede observar que el resultado del indicador del objetivo prioritario IOP, tiene como línea base lo reportado en el año 2020 que ubicaba al Perú en el puesto 94, por lo cual se prevé disminuir dos posiciones hacia el 2023, lo cierto es que, por el contrario, desde el año 2022, nos ubicamos en el puesto 101 y en el año 2024 en el puesto 127.

En líneas generales la PNMGP al 2030, se encuentra en un nivel de implementación inicial, precisando que solo en el año 2023, 26 indicadores de servicios administrativo no contaban con información, los resultados serán mejor observados en el ejercicio 2025, así como su contribución efectiva al abordaje del problema público.

2.2.4 La gestión por procesos

El concepto 'proceso' de origen latín "*processus*" quiere decir el avance o progreso. Por tanto, el concepto más común sobre este concepto es el conjunto de actividades que transforma las entradas, y actividades específicas en las salidas para el logro de resultados (Mallar, 2010).

Asimismo, Harrington (1993) señala que todo producto y/o servicio deviene de un proceso, del mismo modo indica que no existe un proceso que no genere un producto o servicio. Por lo cual, define al proceso como el conjunto de actividades que a través de insumos, agregan valor al mismo y generan un producto hacia un usuario interno o externo.

En la misma línea, Suárez (2009) sistematiza la definición de procesos por diversos autores según lo siguiente:

Tabla 4

Definiciones del término “procesos”

Autor(es)	Definición
EFQM (1999)	Secuencia de actividades que añaden valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.
The American Heritage (1978, p. 1043)	Serie de cambios, acciones o funciones que traen un resultado.
Premio Nacional de Calidad (2008), Glosario, p. 32	Conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinarias, gente, métodos y medio ambiente para convertir insumos en productos o servicios con valor agregado.
Vesner, Hiatt y Trimble (1994, p. 38)	Una o más tareas que transforman un conjunto de entradas (inputs) en un conjunto específico de salidas (outputs), bienes y servicios.
Tenner y De Toro (1997, p. 58)	Una o más actividades que agregan valor al transformar un conjunto de entradas en salidas.
Suárez Barraza (2007, p. 204)	Un grupo de actividades que sigue una secuencia lógica y transforma insumos en un producto final.
Garvin (1998, p. 33)	Una colección de tareas y actividades que transforman entradas en salidas.
Harrington (1991, p. 9)	Actividades que toman una entrada, agregan valor y proveen una salida.
Krajewski y Ritzman (2002, p. 3)	Actividades mediante las cuales insumos son transformados y adquieren valor.
Davenport y Short (1990, p. 12)	Grupo lógico de tareas realizadas para asegurar un resultado.
Davenport (1993, p. 5)	Ordenamiento específico de actividades con inicio, fin y definición de entradas y salidas.
Venkatram (1994)	Conjunto de actividades lógicas cuyo resultado puede mejorarse mediante reconfiguración.
Hammer y Champy (1993, p. 42)	Conjunto de actividades que reciben inputs y crean un producto con valor para el cliente.
Talwar (1993, p. 26)	Secuencia de actividades predefinidas para crear resultados predefinidos.

Fuente: Suárez (2009)

Asimismo, de acuerdo con el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la gestión pública, se señala que la gestión por procesos comprende el desarrollo de la determinación de los procesos, priorizando aquellos que respondan a los objetivos de la entidad pública, concentren quejas o reclamos, entre otros.

Por otro lado, de acuerdo con Alarcón & otros (2023) conceptualiza a la gestión por procesos como la forma de organizar y dirigir las actividades de la entidad a fin de satisfacer las necesidades de las personas u objetivos institucionales. Asimismo, indica que implica la determinación, seguimiento y mejora de los procesos.

Según Mallar (2010) el enfoque por procesos asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de un proceso, es decir cuando los servidores reconocen como sus actividades que realizan individualmente contribuyen a algo más grande, se articulan hacia metas en común.

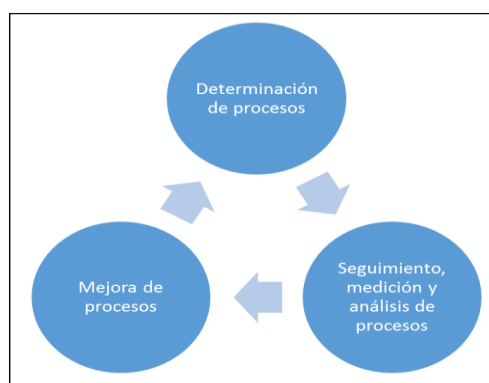
2.2.5 Metodología para la implementación de la gestión por procesos

En el periodo de estudio de la presente investigación, se mantuvo vigente la Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP que define a la gestión por procesos como la forma organizar, dirigir y controlar las actividades de manera transversal, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía y el logro de los objetivos institucionales (Secretaría de Gestión Pública, 2018).

De acuerdo con la metodología de la gestión por procesos de la Norma Técnica antes citada se establecen tres fases para su implementación, tal como se observa en la siguiente imagen.

Figura 5

Fases de la gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia a partir de PCM (2018)

1) **Determinación de procesos**

Esta etapa comprende la identificación de los procesos y la descripción de los componentes que lo integran. En esta etapa se desarrolla una secuencia de acciones que se describe a continuación:

Paso 1: Identificación de productos

Se realiza la identificación de los bienes y servicios que la entidad brinda de acuerdo a sus competencias, así como de los ciudadanos o grupos de interés a quienes están dirigidos. Para ello, se toman como referencia las normas sustantivas vigentes, tales como las normas de creación institucional, las leyes

orgánicas, los reglamentos de organización y funciones y aquellas disposiciones que asignan competencias específicas.

Paso 2: Identificación de procesos

A partir de los procesos misionales definidos, se identifican los procesos estratégicos y los procesos de soporte o apoyo que contribuyen a su funcionamiento, considerando las interrelaciones existentes entre ellos y su contribución al desempeño integral de la entidad.

Paso 3: Caracterización de los procesos

En esta fase se describen los principales elementos que conforman cada proceso, tales como su finalidad, el responsable o dueño del proceso, las entradas, las actividades que lo integran, los productos generados, los destinatarios o clientes, los recursos utilizados, los mecanismos de control y los indicadores de desempeño asociados.

Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

En este paso, se establece el orden y la forma en que los procesos se vinculan entre sí, considerando los productos que se generan, los actores que los reciben y los insumos que sirven como punto de partida para otros procesos, con el fin de asegurar una visión sistémica del funcionamiento institucional.

Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados

Corresponde a la aprobación por parte de los dueños de procesos de la documentación generada y la conformidad del área encargada de la gestión por procesos en la entidad, procediéndose luego a su difusión interna.

2) Seguimiento, medición y análisis de procesos

Esta etapa tiene como finalidad evaluar el nivel de desempeño de los procesos e identificar oportunidades de mejora que permitan optimizar su funcionamiento.

Paso 1: Seguimiento y medición de procesos

Se determinan los indicadores que serán utilizados para monitorear el desempeño de los procesos y se realiza la recopilación y sistematización para su análisis.

Paso 2: Análisis de procesos

Los resultados obtenidos son comparados con las metas establecidas para cada indicador, con el propósito de evaluar el grado de cumplimiento y cuantificar el desempeño alcanzado. Este análisis permite identificar brechas

respecto de los objetivos definidos y reconocer los principales problemas que afectan a los procesos.

3) Mejora de Procesos

La mejora de procesos se orienta a optimizar el desempeño institucional, considerando las prioridades estratégicas de la entidad y los resultados esperados.

Paso 1: Selección de problemas en los procesos

Se identifican y priorizan los problemas cuya solución tenga un impacto significativo en la gestión institucional. Se valida el problema por el responsable del proceso, quien autoriza el inicio de las acciones de mejora.

Paso 2: Análisis de causa – efecto

En esta etapa se analizan las causas que originan el problema identificado, verificando de manera objetiva la relación entre dichas causas y el efecto observado, con el fin de comprender su origen y magnitud.

Paso 3: Selección de mejoras

Se evalúan y seleccionan las alternativas de solución más viables y efectivas para reducir o eliminar el problema, considerando criterios como el respaldo de la alta dirección, el impacto esperado, los costos involucrados, el tiempo de implementación, los recursos disponibles y el nivel de autonomía del equipo responsable.

Paso 4: Implementación de mejoras

Finalmente, se ejecutan las acciones de mejora seleccionadas y se realiza su seguimiento a través de un plan de implementación que permita verificar el avance de las actividades y el cumplimiento de los objetivos definidos.

2.2.6 Mejora de procesos

El origen de las metodologías entorno a la mejora de procesos se remonta en las empresas japonesas durante los años setenta y ochenta. De acuerdo con lo señalado por Davenport (1993), los pioneros en la mejora de procesos fueron los japoneses quienes lo vienen aplicando desde hace varias décadas.

Es así que el éxito japonés hizo conocido el PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), creado por Walter Shewhart que posteriormente fue popularizado por Edward Deming (Singh, 1997), el cual ha significado base de las normas de calidad y mejora continua, tales como la ISO 9000, Six sigma y BPM.

Luego, surgió el concepto de mejoramiento continuo de procesos, acuñado por James Harrington, se definió como la serie de actividades que procesan una entrada para poder producir una salida a través de una transformación donde existe un valor agregado para el cliente (Harrington, 1993).

En esta línea, Serrano y Ortiz (2012) sostienen que la mejora busca incrementar el desempeño y la rentabilidad de una organización, mediante la optimización de aspectos clave como la calidad, el nivel de servicio, los tiempos de respuesta y la estructura de costos, entre otros. Desde esta perspectiva, la mejora de los procesos organizacionales trasciende la simple integración operativa, constituyéndose en un componente fundamental de la estrategia global de la organización.

Hammer (2007) señala como uno de los múltiples beneficios de la mejora de procesos el aumento de la productividad; la reducción de recursos y, por ende, de sus costos; así como una comprensión integral de la organización desde un enfoque sistémico de entradas, transformación y salidas. Asimismo, destaca la mejora en la identificación, solución y prevención continua de problemas, la disminución de los tiempos de los procesos, el fortalecimiento del control y la medición del desempeño, y el desarrollo de una orientación al cliente basada en la participación, la comunicación y el trabajo en equipo entre directivos y colaboradores.

En cuanto a su aplicación práctica, Serrano y Ortiz (2012) clasifican los enfoques de mejora de procesos en tres niveles: la mejora incremental, orientada a ajustes progresivos; la mejora con enfoque de rediseño, centrada en cambios más profundos en la estructura de los procesos; y la mejora radical, conocida como reingeniería, que implica transformaciones sustanciales en la forma de operar de la organización.

Figura 6

Enfoque para el mejoramiento de proceso

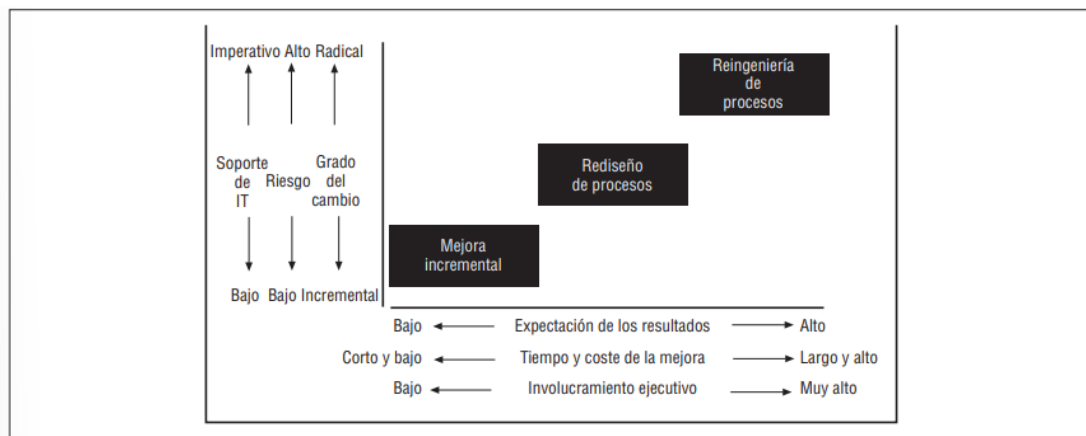


Figura 4. Enfoque para el mejoramiento de proceso. Tomado de Suárez (2007).
Fuente: Tomado de Suárez (2007)

Fuente: Serrano y Ortiz (2012)

a) Mejora de procesos a nivel incremental

Este enfoque se vincula con la filosofía conocida como *Kaizen*, término de origen japonés compuesto por los ideogramas *kai*, que alude a la idea de transformación, y *zen*, asociado a la noción de mejora continua o bienestar (Newitt, 1996). Kaizen se concibe como una filosofía orientada al perfeccionamiento constante, en la cual se promueve que todas las personas, de manera permanente y en cualquier ámbito de la organización, participen activamente en los procesos de mejora.

Imai (1986, 1998), considerado uno de los principales referentes de este enfoque, sistematizó un conjunto de estrategias orientadas a la mejora de los procesos productivos, destacando que la aplicación del sistema de gestión Kaizen permite a las organizaciones introducir mejoras graduales sobre sus prácticas existentes. Estas acciones continuas contribuyen a elevar el desempeño organizacional, optimizar los resultados y fortalecer la competitividad empresarial en el largo plazo.

Este enfoque se sustenta en dos ejes centrales: el factor humano y la estandarización de los procesos. Su aplicación exige la conformación de equipos multidisciplinarios integrados por personal de diversas áreas de la organización —como producción, mantenimiento, calidad, ingeniería o abastecimiento— y la utilización de herramientas orientadas a optimizar los procesos productivos (Serrano y Ortiz, 2012).

b) Mejora de procesos con un enfoque en el rediseño

Este enfoque se vincula con la concepción del rediseño de procesos, cuyo propósito principal es responder de manera más efectiva a las necesidades de los clientes y asegurar que la conversión de insumos en resultados se lleve a cabo con mayor eficiencia, rapidez y menores costos (Davenport & Short, 1990). Desde esta perspectiva, el rediseño pone énfasis en la comprensión detallada de los procesos, la intervención sobre aquellos considerados críticos y la evaluación del valor que aporta cada etapa del flujo operativo.

Las principales características de este enfoque se orientan a la obtención de resultados previamente definidos mediante la optimización de los tiempos de ejecución, el fortalecimiento de la cadena de valor y el incremento de la capacidad competitiva de la organización. Para ello, se analizan de manera sistemática las actividades que componen los procesos, con el fin de eliminar ineficiencias y generar mejoras significativas en el desempeño organizacional (Serrano & Ortiz, 2012).

Figura 7

Modelos para el mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño

L. Serrano Gómez, N.R. Ortiz Pimiento / *estud.gerenc.* 28 (2012) 13-22

19

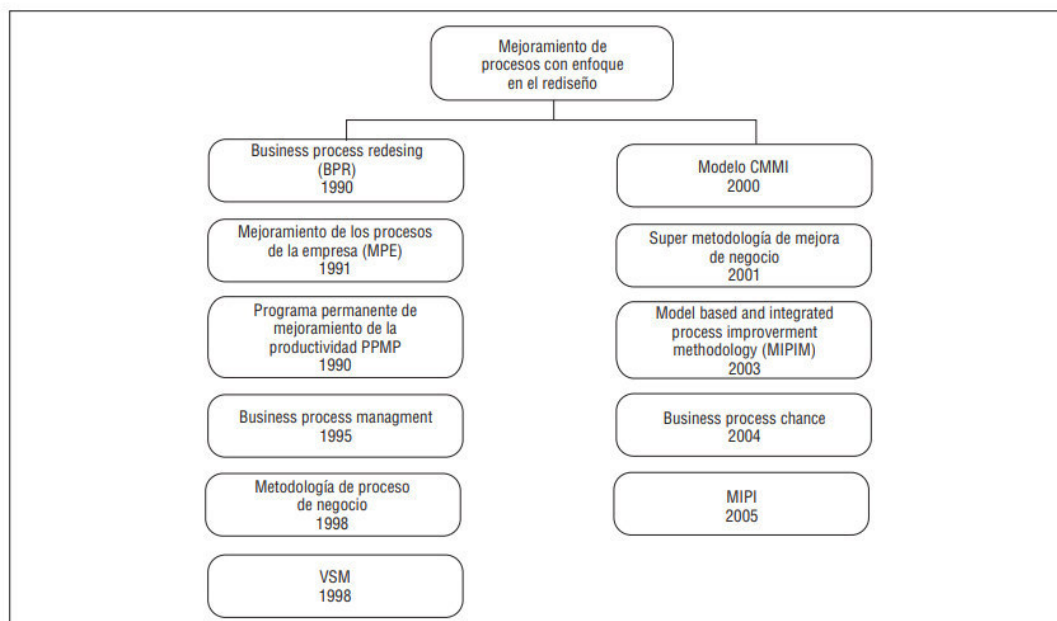


Figura 5. Modelos para el mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño.
Fuente: Elaboración propia de los autores del artículo.

Fuente: Serrano & Ortiz (2012).

c) Mejora de procesos radical denominada reingeniería

El tercer enfoque corresponde a la reingeniería de procesos, conocida como *Business Process Reengineering* (BPR). Este enfoque se orienta a repensar de

manera integral y desde sus fundamentos la forma en que se desarrollan las actividades organizacionales. De acuerdo con Hammer (1990), la reingeniería implica un cuestionamiento profundo de los procesos existentes y su rediseño radical, con el propósito de alcanzar mejoras sustanciales en el desempeño.

La reingeniería se sustenta en la idea de que los esfuerzos de mejora continua resultan insuficientes para generar los cambios significativos que las organizaciones requieren para mantener su competitividad en un entorno global. En ese sentido, se concibe como una estrategia de innovación disruptiva que propone nuevas formas de operación, caracterizadas por transformaciones de gran magnitud y la búsqueda de resultados notablemente superiores. No obstante, este enfoque supone elevados niveles de riesgo, así como mayores costos y plazos prolongados para su implementación, dada la profundidad de los cambios que conlleva (Serrano & Ortiz, 2012).

2.2.7 Enfoques y metodologías de mejora de procesos

A continuación, se describe los enfoque y metodologías más utilizadas para la implementación de mejoras de procesos:

1. Six Sigma

El Six Sigma, fue creada en Motorola a finales de los años ochenta, como metodología que significa el progreso continuo de los procesos a través del uso principalmente de herramientas estadísticas (Arias & otros, 2008).

Asimismo, según Arias & otros (2008) el Six Sigma permite el manejo eficiente y evitar la variabilidad de los procesos, busca obtener mejores resultados en los productos y servicios, a través de una metodología de pasos y el uso de herramientas probadas que miden la capacidad del proceso para evitar los defectos o fallos (Arias & otros, 2008).

El Six Sigma plantea cinco fases en su diseño: 1) definir, 2) medir, 3) analizar, 4) Mejorar y 5) controlar.

2. Business Process Management

La Gestión de Procesos de Negocio (BPM, por sus siglas en inglés, Business Process Management) es una filosofía que integra estrategia, tecnología, y personas para optimizar los procesos de negocio. Su objetivo principal es lograr los objetivos de la organización a través de la mejora, el diseño, la ejecución, la gestión y la optimización de los procesos de negocio (Dumas et al., 2018).

Asimismo, tal como lo señala Harmon, P. (2019), uno de los pilares de BPM es el enfoque centrado en el cliente. Todos los procesos se diseñan y mejoran teniendo como objetivo final la entrega de valor al cliente. Esto requiere una visión transversal de la empresa, en la que diferentes áreas colaboran para alinear sus actividades con los objetivos del proceso y no solo con las metas departamentales.

El BPM también promueve una cultura de mejora continua basado en medir y analizar el desempeño de los procesos. Los indicadores clave de proceso (KPI) permiten identificar cuellos de botella, retrabajos o desviaciones, facilitando una gestión basada en hechos y no en suposiciones. Así, el BPM se convierte en una herramienta estratégica para transformar digitalmente las organizaciones.

3. Ciclo PHVA (PDCA o Deming Cycle)

De acuerdo con lo señalado Beltrán & otros (2002), la mejora continua es definida como el proceso permanente de incrementar la capacidad para el cumplimiento de los requisitos (ISO 9000:2000). Señala que cuando un proceso no logra sus objetivos, se deben establecer acciones correctivas, o incluso el proceso llega a cumplir sus resultados, pero la organización identifica oportunidades de mejora, se puede aplicar el clásico ciclo de mejora continua de Deming o PHVA o PDCA por sus siglas en inglés.

El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), también conocido como ciclo de Deming, es una metodología clásica de mejora continua. Consiste en un enfoque cíclico para resolver problemas y mejorar procesos mediante la planificación cuidadosa, la implementación de cambios, la verificación de resultados y la actuación para estandarizar o ajustar según sea necesario (Deming, 1986).

Este ciclo establece cuatro pasos para su implementación y mejora continua en los procesos, los cuales son los siguientes (Beltrán & otros, 2002):

PLANIFICAR: La etapa de planificación implica establecer los objetivos a alcanzar y las acciones a realizar.

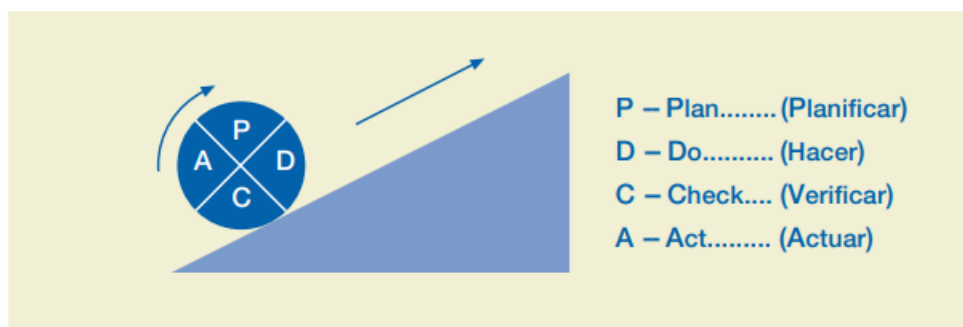
HACER: En esta etapa se ejecuta lo planificado en el anterior paso.

VERIFICAR: Se realiza el control de las acciones y la efectividad para el cumplimiento de las metas definidas (objetivos).

ACTUAR: Se realizan las acciones correctivas o se identifican mejoras a estandarizar en la ejecución de los procesos, de acuerdo con los resultados de la anterior etapa.

Figura 8

Etapas del PDCA



Fuente: Beltrán & otros (2002)

2.2.8 Factores para la implementación de la gestión por procesos

De acuerdo con James Harrington (1991), en su libro “*Business Process Improvement*” la implementación de un enfoque de gestión por procesos no es solo una cuestión técnica, sino que requiere una transformación cultural, para lo cual requiere un enfoque disciplinado. Los factores críticos para el éxito incluyen:

- **Compromiso de la Alta Dirección:** La alta gerencia debe patrocinar y liderar activamente la iniciativa, proporcionando los recursos necesarios y comunicando la importancia de la mejora continua a toda la organización.
- **Enfoque en el Cliente:** La mejora de procesos debe estar siempre orientada a satisfacer al cliente.
- **Capacitación y Comunicación:** Es fundamental capacitar a los empleados en las nuevas metodologías y herramientas, y mantener una comunicación constante sobre el progreso y los beneficios de la iniciativa.
- **Creación de Equipos Multifuncionales:** Los equipos de mejora de procesos deben estar compuestos por personas de diferentes departamentos para asegurar una visión completa y colaborativa de los procesos.
- **Uso de Tecnología Apropriada:** La tecnología, como el software de gestión de procesos (BPM), puede ser una herramienta poderosa para

automatizar y monitorear los procesos, pero no debe ser vista como una solución mágica sin el cambio cultural y metodológico.

En la misma línea, Martínez (2015) resalta los principios orientadores sobre los cuales se basa la implementación de una gestión por procesos, los cuales son:

- **Liderazgo con visión estratégica.** La alta dirección debe ejercer un rol ejemplar que inspire y movilice a los servidores públicos, promoviendo su participación, el aprendizaje continuo, la innovación y la disposición al cambio organizacional.
- **Enfoque en el servicio al ciudadano.** Las entidades públicas deben identificar y comprender tanto las necesidades presentes como futuras de la ciudadanía, con el fin de ofrecer servicios que respondan a sus demandas y superen sus expectativas.
- **Reconocimiento y desarrollo del servidor público.** Es fundamental que las instituciones valoren a su personal, lo que implica un compromiso sostenido con su bienestar, satisfacción laboral y desarrollo profesional.
- **Evaluación continua, mejora permanente y orientación a resultados.** La evaluación sistemática, tanto interna como externa, debe orientarse a identificar oportunidades de mejora en los procesos, servicios y prestaciones públicas, asegurando una gestión enfocada en resultados y en la rendición de cuentas ante la ciudadanía.
- **Innovación y uso estratégico de la tecnología.** La mejora constante de la gestión pública debe apoyarse en procesos de innovación que incorporen de manera intensiva el uso de tecnologías adecuadas para optimizar los servicios y procesos institucionales.
- **Agilidad y capacidad de adaptación.** Las entidades deben desarrollar modelos de gestión flexibles y oportunos, que les permitan responder eficazmente a la diversidad de contextos, demandas y situaciones cambiantes.
- **Vinculación colaborativa con los proveedores.** La gestión institucional debe promover relaciones de beneficio mutuo con los proveedores, tanto internos como externos, quienes suministran recursos sin formar parte directa del flujo operativo.

En la misma línea, Sánchez & Villegas (2021) identificaron los siguientes factores críticos:

- **Gestión del cambio cultural:** Se observa la resistencia de cambio, que puede diferenciarse en entidades nuevas que nacieron desde su creación bajo el enfoque de gestión por procesos, en comparación con entidades más complejas y antiguas que resulta implementar el enfoque, debido a costumbres arraigadas.

- **Transformación de la estructura organizacional:** Es un factor relevante debido a la estructura jerárquica y funcional de Estado peruano, centrado en el cumplimiento de sus tareas por áreas. Se precisa que no supone la desaparición de la estructura funcional sino la mejora en la estructuración interna de las entidades que responda generar sinergias o flexibilidad para la organización de las funciones y de las unidades orgánicas.
- **Integración de la tecnología:** Se señala que las organizaciones no realizan una inversión para la implementación del enfoque, y en los casos que se realizan se desarrollan para determinadas actividades de manera puntual y no de forma holística, muchas veces limitados por los recursos insuficientes.
- **Servicio civil con capacidades:** Sobre este factor se señala la falta de balance de conocimientos teórico y normativo en cuanto a las habilidades blandas, así como la alta rotación y pérdida de conocimiento en las entidades.
- **Orientación al ciudadano:** Se señala que la implementación de la gestión por procesos se ha visto como un fin y no como un medio, a fin de buscar una gestión eficiente que refleje las necesidades del ciudadano.

Asimismo, según la Secretaría de Gestión Pública (2015) se establecen cuatro condiciones previas que deben tener presente las entidades públicas antes de iniciar las acciones para implementar la gestión por procesos:

- ✓ **Compromiso de la Alta Dirección.** Referido al involucramiento activo y apoyo necesario para su ejecución.
- ✓ **Objetivos estratégicos definidos.** Es necesario que la entidad cuente con objetivos claros, articulados a los niveles correspondientes, para identificar correctamente los procesos.
- ✓ **Asegurar los recursos.** Es importante proveer los recursos necesarios para asegurar una implementación exitosa.
- ✓ **Fortalecer a la unidad de organización encargada de la implementación de la gestión procesos.** Es necesario debido a la interacción con otras unidades de organización lo cual

comprende el apoyo necesario de toda la entidad en este proceso de implementación.

2.3 Definición de categorías de análisis

2.3.1 Factores determinantes de la implementación de la gestión por procesos

Para esta investigación resulta importante la definición de los factores que determinan la implementación de la gestión por procesos, por lo cual se considera los principios orientadores que establece (Sánchez & Villegas, 2021)

- **Gestión del cambio cultural:** Capacidad de la entidad para enfrentar la resistencia al cambio, diferenciando entre organizaciones con enfoque por procesos desde su origen y aquellas con prácticas tradicionales arraigadas.
- **Transformación de la estructura organizacional:** Adecuación de la estructura funcional y jerárquica para mejorar la articulación interna, sin eliminarla, y generar mayor flexibilidad organizacional.
- **Integración de la tecnología:** Incorporación de herramientas tecnológicas para apoyar la gestión por procesos, generalmente limitada por restricciones presupuestales y aplicada de forma parcial.
- **Servicio civil con capacidades:** Nivel de competencias técnicas y habilidades blandas del personal, así como la capacidad institucional para retener el conocimiento organizacional.
- **Orientación al ciudadano:** Enfoque que concibe la gestión por procesos como un medio para mejorar la eficiencia y responder a las necesidades de la ciudadanía.

2.3.2 Características de la implementación de la gestión por procesos

En la presente investigación se considera la metodología establecida por la PCM en el 2018, la cual estuvo vigente dentro del tiempo del caso de estudio, la cual se desarrollan las siguientes tres fases para su implementación:

1. **Determinación de procesos:** Comprende la identificación de los productos, procesos y la descripción de los componentes que lo conforman. Asimismo, implica la determinación de la secuencia e interacción de los procesos, así como su aprobación y difusión. Entre los

documentos generados se encuentra el Mapa de Procesos, y los Manuales de Procedimientos.

- 2. Seguimiento, medición y análisis de procesos:** Consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora, a través de la medición de los indicadores de desempeño, y el análisis de procesos.
- 3. Mejora de procesos:** Comprende la optimización del desempeño de los procesos y su implementación..

2.3.4 Mejora de procesos

En el estudio se considera los modelos de mejoramiento de procesos definido por Serrano y Ortiz (2012), entre lo cual se define los siguientes:

a. Mejora de procesos a nivel incremental:

Se refiere a la aplicación del sistema de gestión Kaizen el cual consiste en la aplicación continua de las mejoras para el mejoramiento de la organización. Sus dos pilares fundamentales son la gente y la estandarización de procesos.

b. Mejora de procesos con un enfoque en el rediseño

Se orientan a la comprensión detallada de los procesos, la intervención en aquellos considerados críticos y la evaluación del aporte de valor de cada etapa, con el objetivo de alcanzar los resultados previstos, acortar los tiempos de ejecución, fortalecer la cadena de valor y elevar la competitividad organizacional.

c. Mejora de procesos denominada reingeniería

Este enfoque parte de la idea de que los esfuerzos graduales de mejora resultan insuficientes para generar los avances significativos que las organizaciones requieren para mantenerse competitivas a nivel global, por lo que propone una transformación profunda de la forma de operar, orientada a lograr resultados sustancialmente superiores

Por otro lado, en este estudio se define la metodología del PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) como un enfoque de mejora continua para resolver problemas y mejorar procesos mediante la planificación cuidadosa, la implementación de cambios, la verificación de resultados y la actuación para estandarizar o ajustar según sea necesario (Deming, 1986).

CAPÍTULO III. RESULTADOS: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS

3.1 La Oficina de Normalización Provisional (ONP)

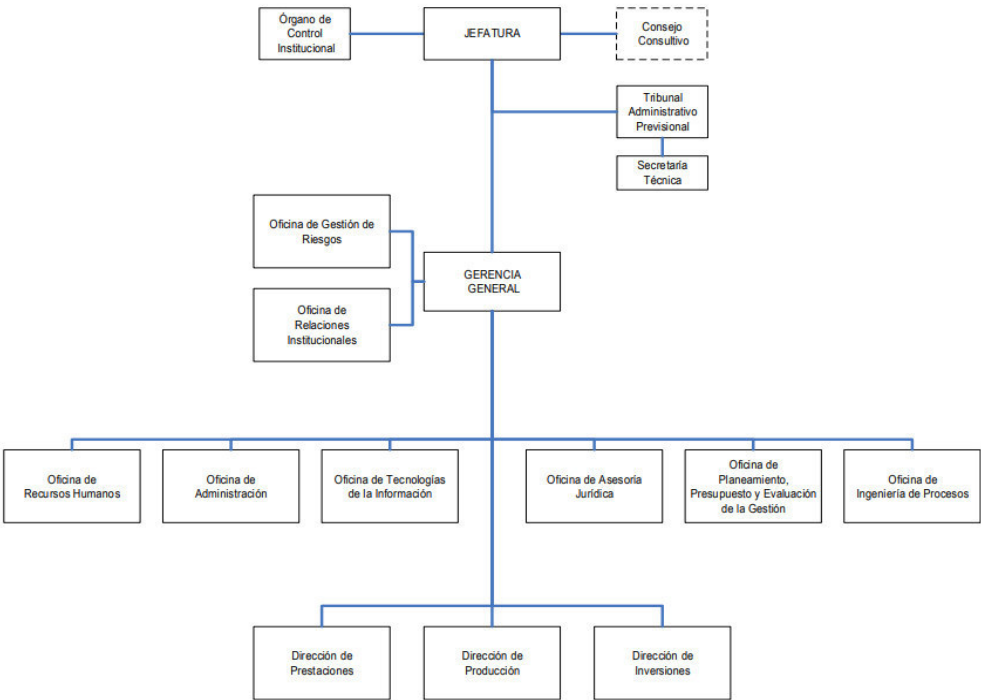
La ONP es un organismo público del Sector Economía y Finanzas cuyo objetivo central es la administración de distintos regímenes y seguros previsionales, fue creada por el Decreto Ley N° 25967, reestructurada integralmente por Ley N° 28532 y su reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 118-2006-EF².

La ONP tiene como propósito asegurar el adecuado funcionamiento de los regímenes y seguros previsionales, así como la gestión eficiente de los fondos a su cargo, con el objetivo de ampliar la cobertura de personas aseguradas que accedan a prestaciones previsionales adecuadas, brindando servicios de atención con estándares de calidad.

En cuanto a la organización de la ONP, mediante Resolución Ministerial N° 174-2013-EF/10 se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), modificado por Decreto Supremo N° 258-2014-EF. Donde se define la siguiente estructura organizacional:

Figura 9

Organigrama de la ONP



Fuente: Decreto Supremo N° 258-2014-EF

² Resolución Jefatural N° 000049-2024-JF-ONP, que aprueba Plan Estratégico Institucional 2023-2027 ampliado de la Oficina Nacional Previsional (ONP).

De acuerdo con el ROF de la ONP, se estableció a la Oficina de Ingeniería de Procesos como un órgano de asesoramiento de la ONP que tiene como responsabilidad de conducir y gestionar las actividades referentes a la optimización de procesos, alineado con la estrategia institucional.

Asimismo, tiene como funciones planificar, organizar, dirigir la gestión por procesos; así como promover la cultura de la calidad y de gestión de procesos; conducir los sistemas o modelos de gestión orientados a mejorar la calidad del servicio, entre otras.

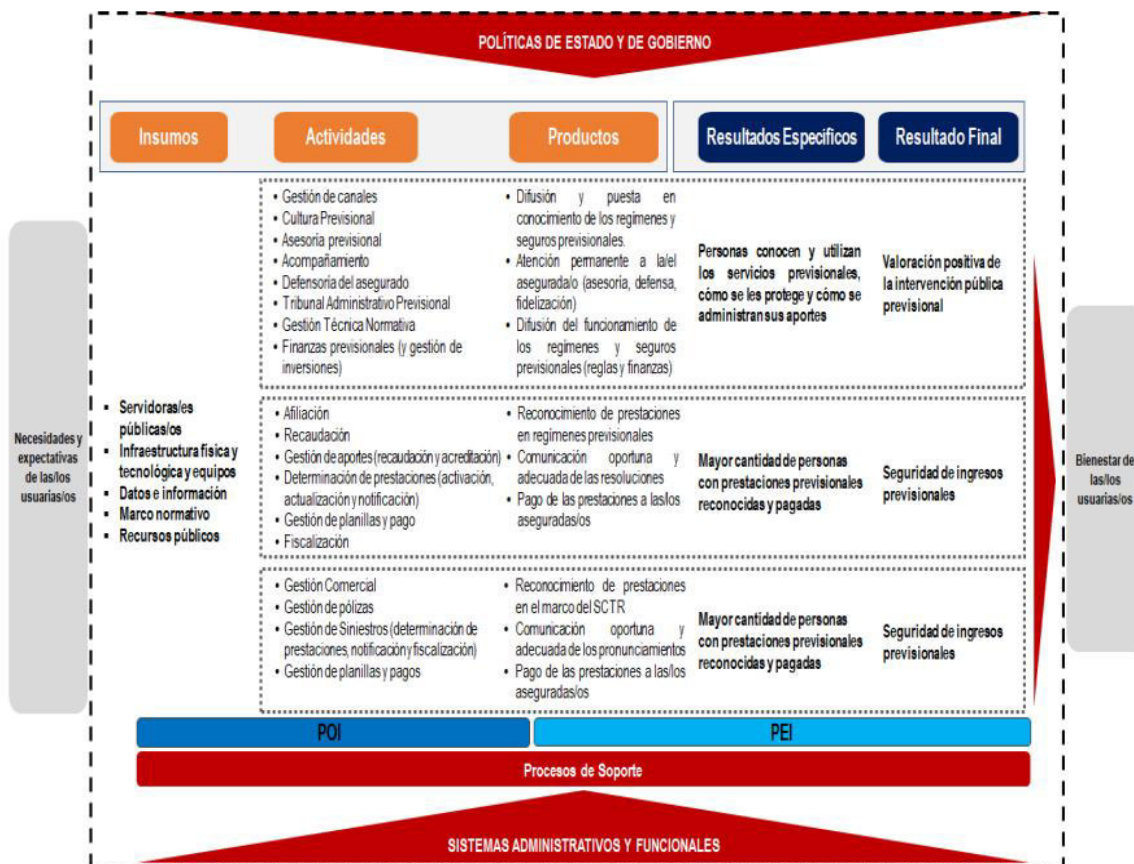
Cabe señalar que, en cuanto al personal que comprende la Oficina de Ingeniería de Procesos, según el Manual de Perfil de Puestos aprobado con la Resolución de Gerencia General N° 597-2022-ONP/GG, cuenta con los siguientes puestos previstos: Director/a General de la Oficina de Ingeniería de Procesos, Asistente de Ingeniería de Procesos, Asistente de Dirección General, Ejecutivo de Calidad y Procesos, entre otros.

Por otra parte, en cuanto a los servicios identificados, la ONP presenta diecisiete (17) servicios dirigidos a sus clientes principales y conducido por los órganos responsables, entre los cuales se encuentran: cultura previsional, aseguramiento informado, cobertura de trabajo de riesgo, asesoramiento, entre otros.

Asimismo, la ONP a través de la Resolución Jefatural N° 076-2021-ONP/JF aprueba la Cadena de Valor instrumento que permite representar de manera integrada las intervenciones de la administración pública, organizar las medidas de política y la provisión de bienes y servicios asociadas, y adoptar una visión sistémica de la actuación gubernamental frente a los problemas públicos, la cual se presenta a continuación:

Figura 10

Cadena de valor de la ONP



Fuente: Resolución Jefatural N° 076-2021-ONP/JF

3.2 Ingeniería Institucional de la ONP

A través de la Resolución de Gerencia General N.° 205-2022-ONP/GG se aprobó la Directiva de Ingeniería Institucional de la Oficina de Normalización Previsional, cuyo propósito es definir los lineamientos que regulan las acciones vinculadas a la gestión de la ingeniería de procesos, en concordancia con la política institucional de la ONP.

Asimismo, conforme a lo establecido en la Norma Técnica N.° 001-2018-PCM/SGP, los procesos institucionales de la ONP se encuentran alineados a dicho marco normativo, tal como se detalla en el siguiente esquema de alineamiento:

Tabla 5

Alineamiento de las fases de implementación de gestión por procesos

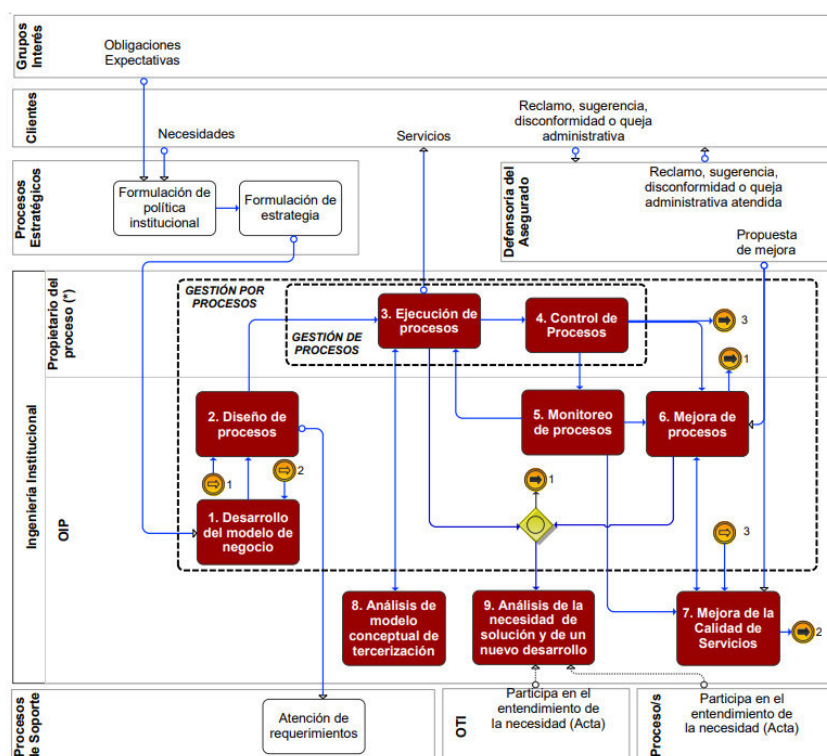
Fases	Descripción de la Fase	Proceso
1	Determinación de procesos	1. Desarrollo del modelo de negocio 2. Diseño de procesos
2	Seguimiento, medición y análisis de procesos	4. Control de procesos 5. Monitoreo de procesos
3	Mejora de procesos	6. Mejora de procesos

Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

Asimismo, respecto a los procesos involucrados para su implementación se presenta el siguiente esquema en la ONP:

Figura 11

Procesos de la ingeniería institucional en la ONP



Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

De acuerdo con lo antes señalado se establecen los siguientes procesos que comprende la ingeniería en la ONP:

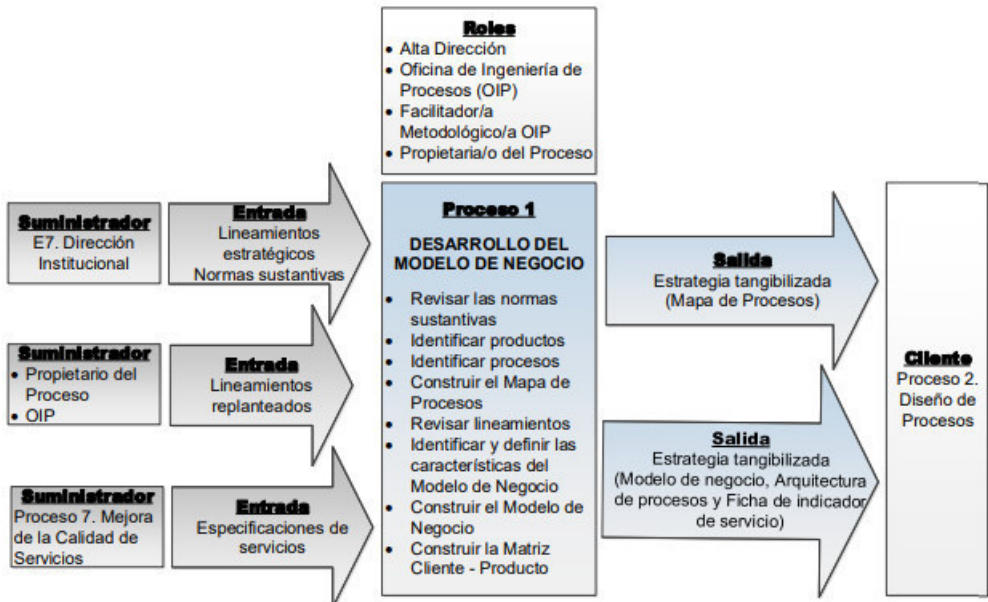
a) Desarrollo del modelo de negocio

En esta etapa se identifica los servicios generados por los procesos y sus interacciones, se formula el mapa de procesos y los modelos de negocio para

los servicios, partiendo de la normativa y la estrategia institucional. En el siguiente esquema se observa la relación entre las entradas, roles, y clientes, entre otros:

Figura 12

Esquema del proceso 1: Desarrollo del modelo de negocio



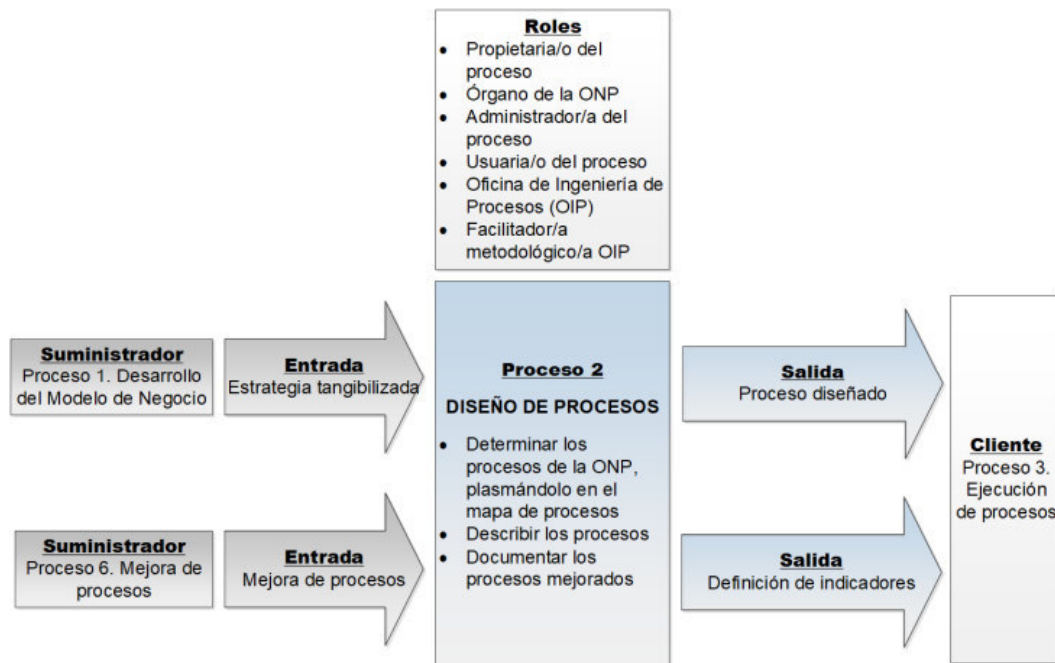
Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

b) Diseño de procesos

En esta etapa se alinea la estructura de los procesos con el modelo de negocio y la estrategia institucional para generar un impacto positivo en los clientes. En el siguiente esquema se observa la representación del diseño de procesos y sus relaciones:

Figura 13

Esquema del proceso 2: Diseño de procesos



Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

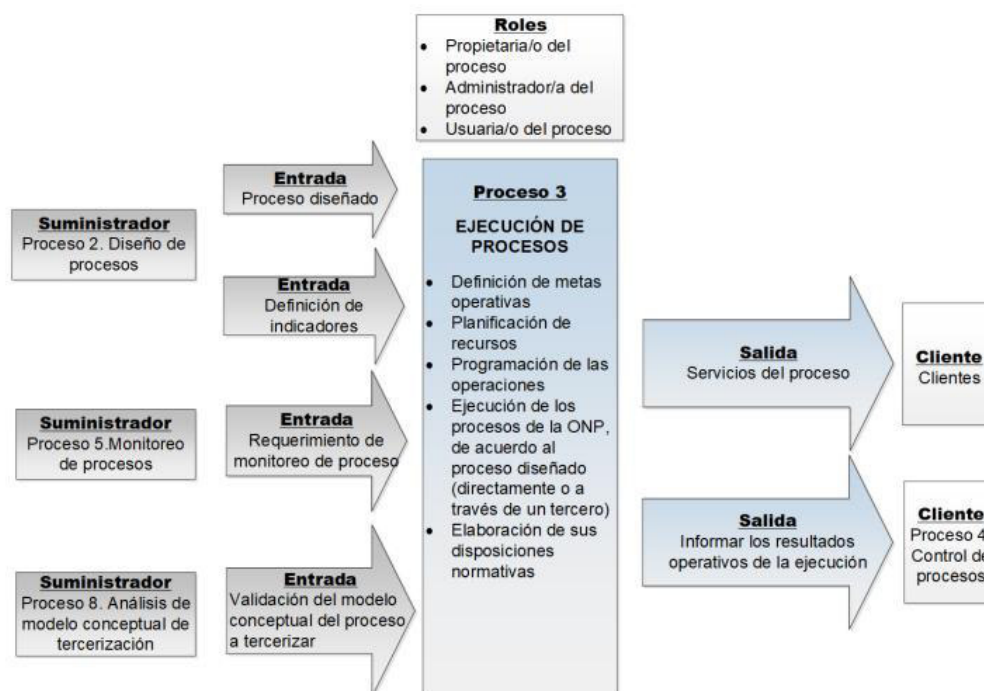
c) Ejecución de procesos

En esta etapa se realiza las operaciones necesarias para entregar los bienes y servicios de manera eficiente a los destinatarios o usuarios, se encuentra a cargo del dueño del proceso, así como la definición de las metas alineado a los objetivos de los procesos. Está ejecución se encuentra regulado según los diagramas de flujos que le correspondan.

En el siguiente esquema se presenta la representación de la ejecución de procesos.

Figura 14

Esquema del proceso 3: Ejecución de procesos



Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

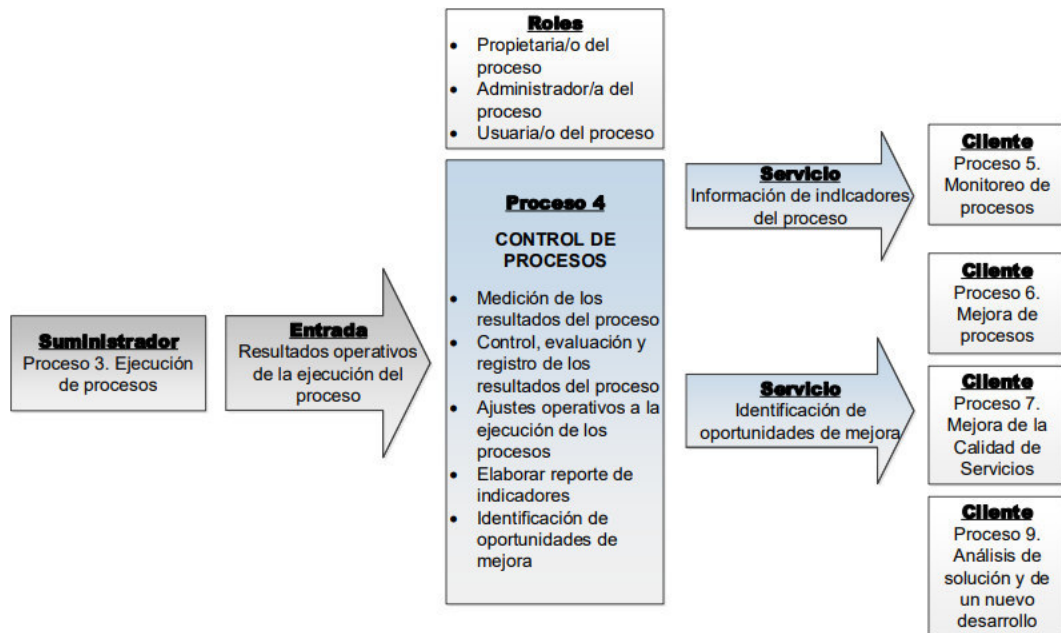
El entregable de esta etapa son los servicios del proceso (el producto final del proceso).

d) Control de procesos

Esta etapa busca disponer de información actualizada sobre la ejecución de los procesos, con el propósito de identificar y corregir desviaciones frente a los objetivos establecidos. En este marco, el responsable del proceso fortalece la gestión por procesos mediante el seguimiento y análisis de indicadores, metas y controles, evaluando los avances y las brechas para asegurar el cumplimiento de los resultados esperados. A continuación, se muestra el esquema correspondiente al control de los procesos.

Figura 15

Esquema del proceso 4: Control de procesos



Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

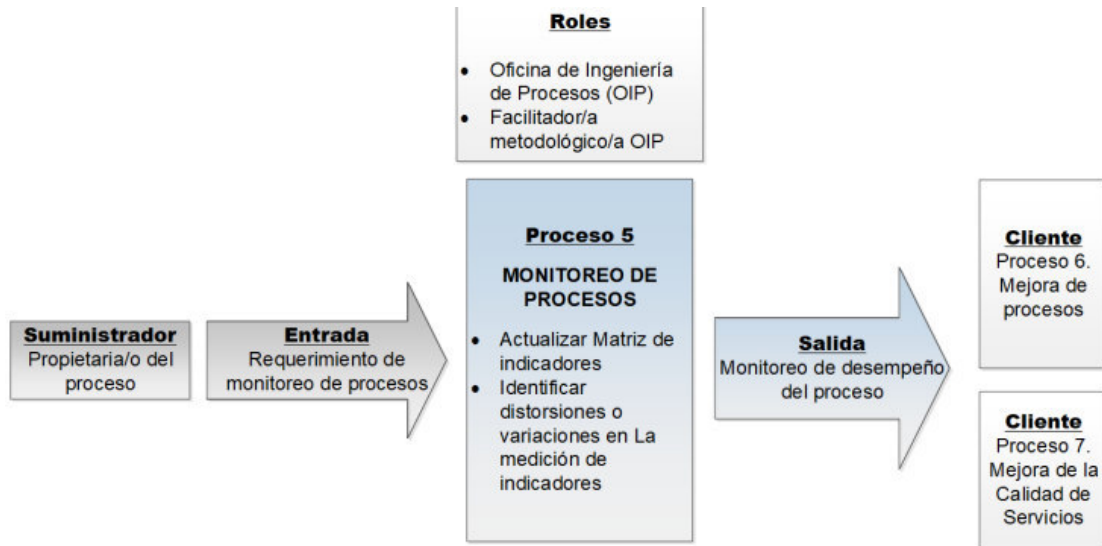
El entregable de esta etapa es el Reporte de indicadores de proceso.

e) Monitoreo de procesos

Esta fase tiene como propósito vigilar el desarrollo de los procesos en función del cumplimiento de sus objetivos y adoptar acciones correctivas frente a posibles desviaciones respecto de las metas establecidas. A continuación, se presenta el esquema que representa el monitoreo de los procesos.

Figura 16

Esquema del proceso 5: Monitoreo de procesos



Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

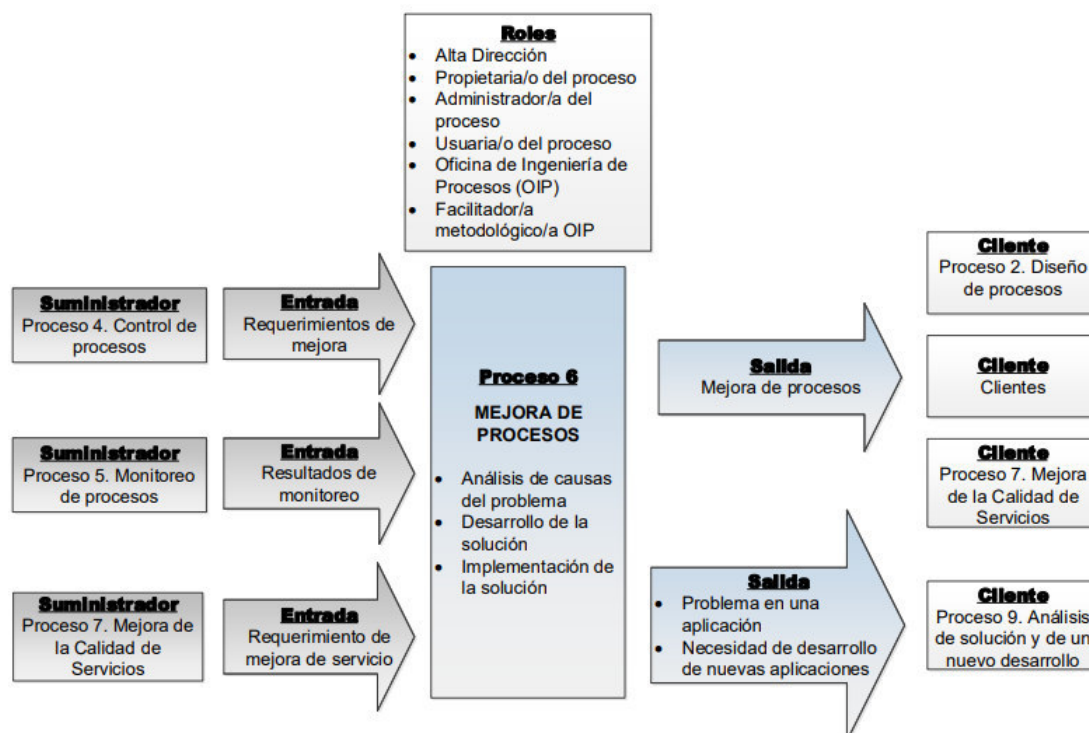
Los entregables de esta etapa son los productos y el Informe de monitoreo.

f) Mejora de procesos

Esta etapa tiene como finalidad generar mayor valor en los resultados del proceso, promoviendo su perfeccionamiento continuo a lo largo del tiempo. A continuación, se presenta el esquema que ilustra la fase de mejora de procesos.

Figura 17

Esquema del proceso 6: Mejora de procesos



Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

Asimismo, define los roles que comprende en esta etapa con sus responsabilidades, según el siguiente detalle:

Tabla 6

Roles en la etapa de mejora de procesos

Rol	Actividad
Alta Dirección	Aprobar las propuestas de mejora transversales a mas de un/a propietario/a del proceso para impulsar su implementación.
Propietario/a del proceso	Aprobar, promover y liderar la implementación de mejoras en su proceso, así como también comunicar a la OIP los avances con respecto al despliegue de esas mejoras.
Administrador/a del proceso	Impulsar la identificación e implementación de las oportunidades de mejora.
Usuario/a del proceso	Participar activamente en la identificación e implementación de las oportunidades de mejora.
Oficina de Ingeniería de Procesos	Participar en el desarrollo y mejora de los procesos buscando la mejora de la calidad del servicio y dirigir las acciones de mejora de procesos.
Facilitador/a metodológico/a OIP	Participar en la identificación y tratamiento de las oportunidades de mejora de procesos.

Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

El proceso de mejora de procesos inicia con el requerimiento de mejora de proceso, según las necesidades de aplicación de la mejora; así como también la madurez del proceso analizado, tal como se observa en la siguiente imagen,

el requerimiento se realiza a través de una ficha donde se requiere el alineamiento a los objetivos estratégicos institucionales, los resultados o beneficios esperados, el tipo de requerimiento, entre otra información.

Figura 18

Modelo de ficha de requerimiento de mejora

Modelo de ficha de requerimiento de mejora							
FICHA DE REQUERIMIENTO DE MEJORA							
Código de requerimiento	<A ser llenado por OIP>						
Órgano solicitante	<Nombre del órgano solicitante>						
Objetivo(s) específicos(s) del PEI al cual está alineado el pedido	<Indicar a que objetivo u objetivos específicos está alineado el requerimiento de mejora> <Objetivo específico 1> <Objetivo específico 2>						
Rol o unidad de organización	<Indicar el rol o unidad de organización que interviene o ejecuta las actividades directamente relacionadas al requerimiento de mejora>						
Descripción del requerimiento	<Breve descripción del requerimiento, motivos por el cual se hace la solicitud, pueden estar relacionados a: • La existencia de un proceso con productos no conformes, reclamos o sugerencias • La iniciativa de efectuar cambios en los procesos • Mandato legal o de la Alta Dirección • Hacer uso de la tecnología de la información para mejorar la gestión o los resultados de los procesos • La creación de un proceso o subproceso>						
Resultado o beneficio esperado	<Indicar el o los beneficios esperados de la atención de este requerimiento>						
Tipo de requerimiento (marcar)	<table border="1"> <tr> <td>Cambio con base en el proceso actual</td> <td><X></td> </tr> <tr> <td>Diseño de un nuevo proceso (proceso no existe en la ONP)</td> <td><X></td> </tr> <tr> <td>Actualización de documentos de proceso</td> <td><X></td> </tr> </table>	Cambio con base en el proceso actual	<X>	Diseño de un nuevo proceso (proceso no existe en la ONP)	<X>	Actualización de documentos de proceso	<X>
Cambio con base en el proceso actual	<X>						
Diseño de un nuevo proceso (proceso no existe en la ONP)	<X>						
Actualización de documentos de proceso	<X>						
Persona de contacto en órgano solicitante	<Indicar el nombre de la persona de contacto en el órgano solicitante, con la cual se coordinará la atención por parte de la OIP>						
Para la atención de este requerimiento, el/la propietario/a del proceso debe remitir la información cuantitativa y cualitativa del proceso a su cargo que la OIP le solicite.							

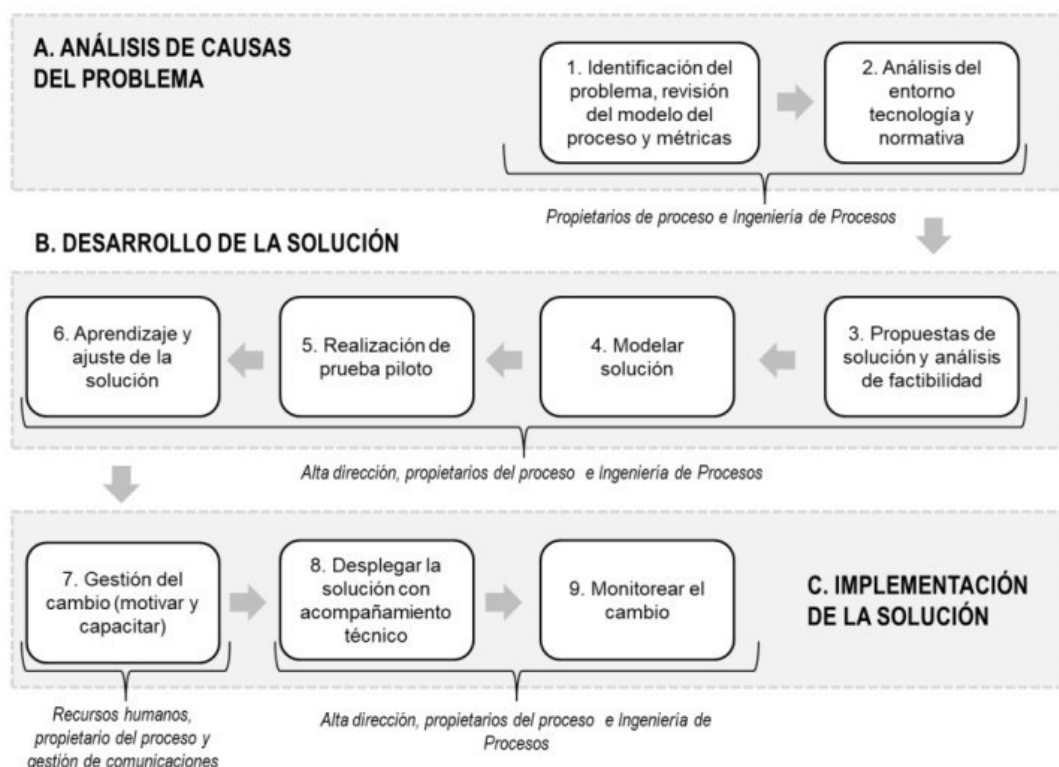
Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

Cabe señalar que, de acuerdo con lo establecido en su Directiva, para la programación de atención de los requerimientos de mejora de procesos, la Oficina de Ingeniería de Procesos prioriza considerando aquellos que agreguen valor, su alineamiento con los objetivos estratégicos y la misión de la ONP. Para dicha priorización elaboran una matriz de priorización.

Para el desarrollo del análisis e implementación de la mejora de procesos la ONP maneja tres bloques: a) Análisis de causas del problema, b) desarrollo de solución, c) implementación de la solución, que comprenden pasos, según el siguiente esquema:

Figura 19

Esquema para el análisis e implementación de la mejora de procesos



Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

De acuerdo al primer bloque, la Oficina de Ingeniería de Procesos realiza en el “a) Análisis de causas del problema” dos actividades: 1. Identificación del problema, y 2. Análisis del entorno tecnología y normativa. Además, realiza la elaboración del flujo actual del proceso (As-Is) para mejor entendimiento, según corresponda. Para la segunda actividad, se analiza el entorno, tecnología y normativa, así como la identificación de los problemas, hasta determinar la causa raíz para lo cual utiliza herramientas de mejora.

En el segundo bloque, la OIP plantea posibles soluciones considerando el análisis de los beneficios, el apoyo de la alta dirección, su impacto, costo, tiempo, recursos disponibles, entre otros. Conforme a la propuesta de solución la OIP modela el proceso elegido a partir de la propuesta de mejora (modelado to-be), en caso se considere necesario se realiza la prueba piloto del modelo diseñado, define un cronograma de realización. Luego, se obtiene la solución para la implementación.

En el tercer bloque, para la implementación de la solución se realiza la gestión del cambio, es decir la motivación y capacitación, que busca involucrar y lograr el apoyo de las personas involucradas, para lo cual plantean estrategias de

comunicación y capacitaciones. Se desarrolla la solución con el acompañamiento técnico y, finalmente se realiza el monitoreo de cambio.

Figura 20

Responsabilidades para la mejora de procesos

F-3. RESPONSABILIDADES PARA LA MEJORA DE PROCESOS

Ítem	Salida	Nombre de entregable	Rol que elabora	Rol que valida	Rol que aprueba
1	Rediseño de proceso	Ficha de requerimiento de mejora	Usuario/a del proceso	Administrador/a del proceso	Propietario/a del proceso
2	Rediseño de proceso	Acta de entendimiento de problema	Facilitador/a metodológico/a OIP	OIP	Propietario/a del proceso
3	Rediseño de proceso	Acta de validación de propuesta de mejora	Facilitador/a metodológico/a OIP	OIP	Propietario/a del proceso
4	Rediseño de proceso	Informe de mejora de procesos	Facilitador/a metodológico/a OIP	OIP	OIP

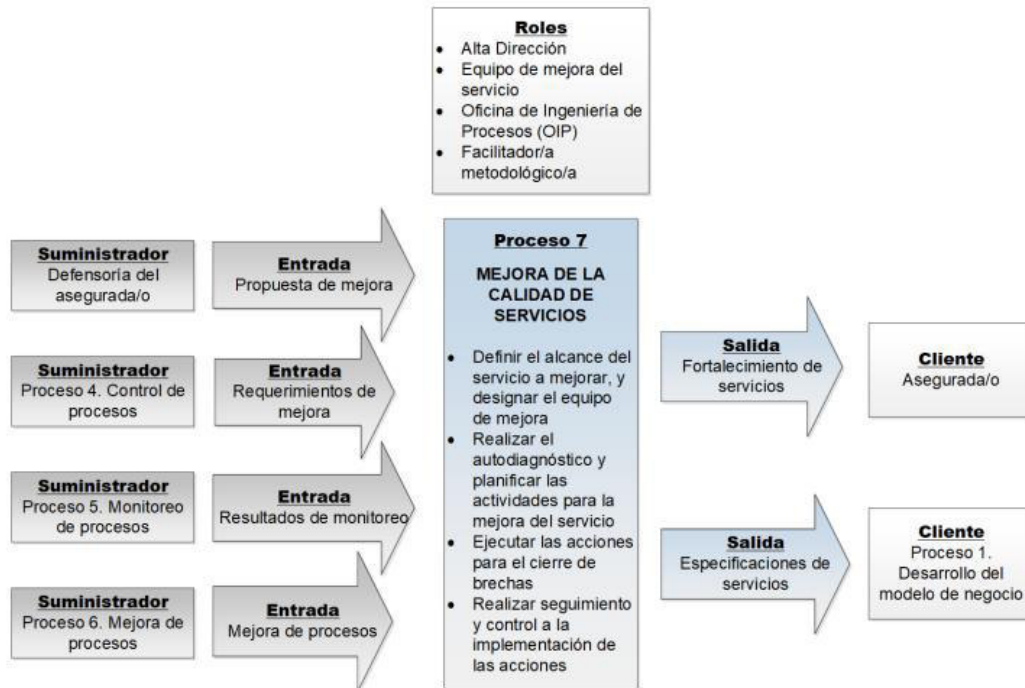
Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

g) Mejora de la calidad de servicios

En esta etapa se busca contribuir mejorar la calidad de los servicios y contribuir en la calidad de vida de sus usuarios. En el siguiente esquema se presenta los elementos que comprende:

Figura 21

Esquema del proceso 7: Mejora de la Calidad de servicios



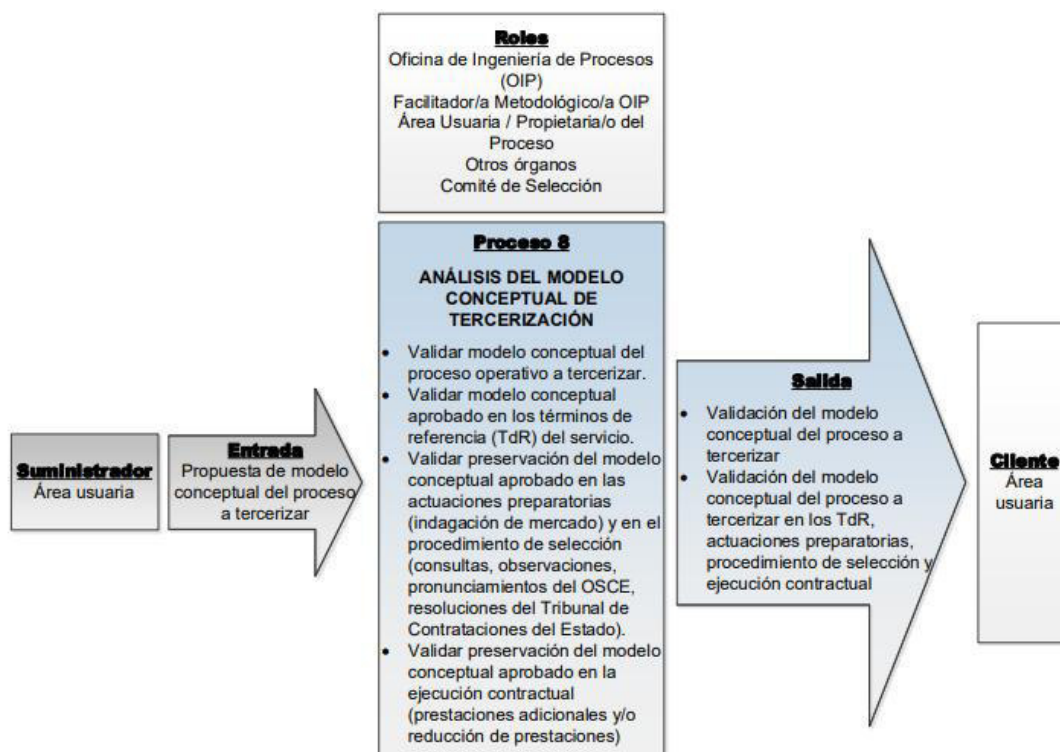
Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

h) Análisis de modelo conceptual de tercerización

Tiene como objetivo asegurar que un proceso a tercerizar se encuentre alineado a los objetivos de la entidad, que agregue valor y garantice las condiciones para su correcta integración y control. A continuación, se presenta el esquema de su representación:

Figura 22

Esquema de proceso 8: Análisis del Modelo Conceptual de tercerización



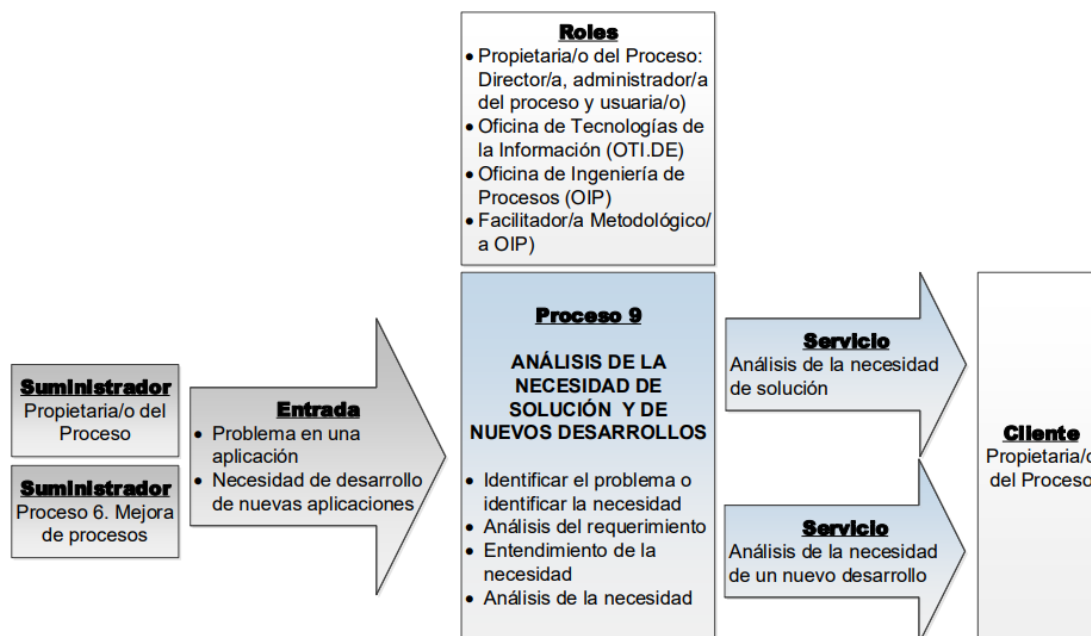
Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

i) Análisis de la necesidad de solución y de un nuevo desarrollo

Tiene como finalidad organizar de forma sistemática las solicitudes de las áreas usuarias vinculadas a ajustes en aplicaciones existentes o al desarrollo de nuevas soluciones informáticas, con el fin de optimizar los procesos asociados. A continuación, se presenta el esquema que representa el análisis de la necesidad de una solución o de un nuevo desarrollo.

Figura 23

Esquema del proceso 9: Análisis de la necesidad de solución y de un nuevo desarrollo



Fuente: Resolución de Gerencial General N° 205-2022-ONP/GG

3.3 Características de la implementación de la gestión por procesos

A continuación, se presenta la descripción de la implementación de cada etapa de la implementación de la gestión por procesos en la ONP, según la Norma Técnica N° 001-2018-SGP.

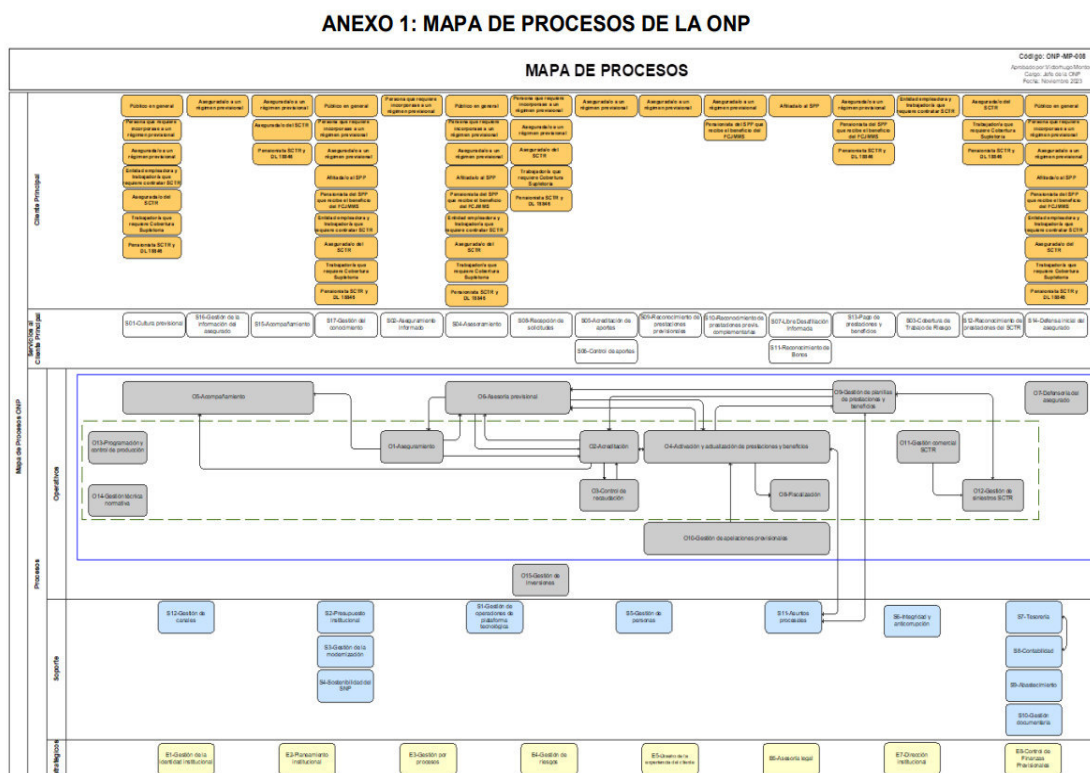
3.3.1 Determinación de procesos en la ONP

En el marco de lo señalado en el numeral 6.1.1 de la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, se establece que el Mapa de Procesos es la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad identificados, el cual es consolidado por el responsable de la materia de gestión por procesos en la entidad.

Por consiguiente, mediante Resolución Jefatural N° 000175-2023-JF-ONP se aprueba el Mapa de Procesos de la ONP, donde establece los procesos clasificados en procesos estratégicos, de soporte, y operativos; además define sus principales clientes y los servicios que se encuentran dirigidos a estos, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 24

Mapa de procesos de la ONP



Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

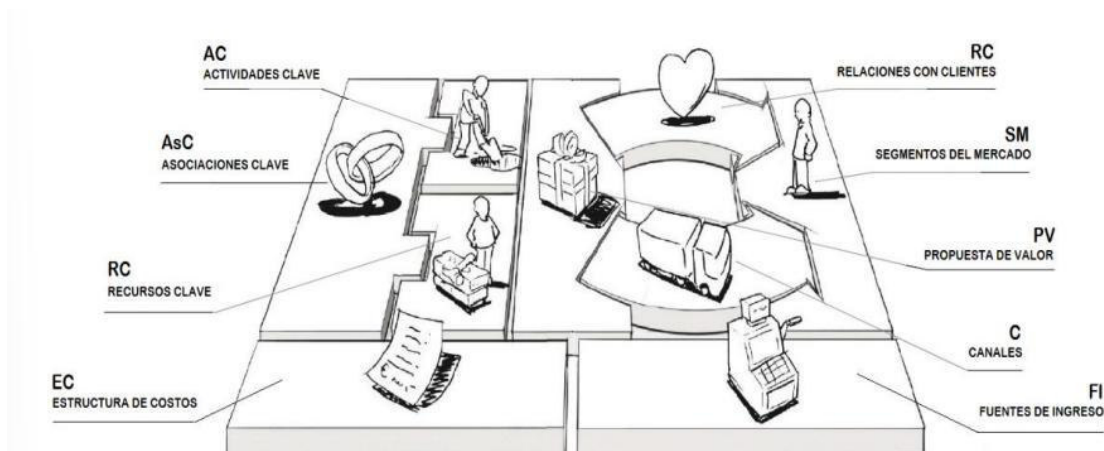
Modelo de negocio de la ONP

La ONP tiene como primer paso para la determinación de sus procesos el desarrollo del modelo de negocio, el cual sirve para representar de manera gráfica las características de un servicio o un conjunto.

Asimismo, la Oficina de Ingeniería de Procesos es la encargada de identificar y definir las características del modelo de negocio, según la siguiente estructura:

Figura 25

Esquema del Modelo de Negocio



Fuente: Resolución de Gerencia General N° 205-2022-ONP/GG

Conforme a ello, se muestra a continuación como ejemplo, el modelo de negocio del servicio de Asesoramiento, que tiene como propuesta de valor “Fortalecer y facilitar el acceso a la seguridad previsional, mediante la orientación, información y asesoría integral.

Figura 26

Modelo de Negocio del servicio de asesoramiento



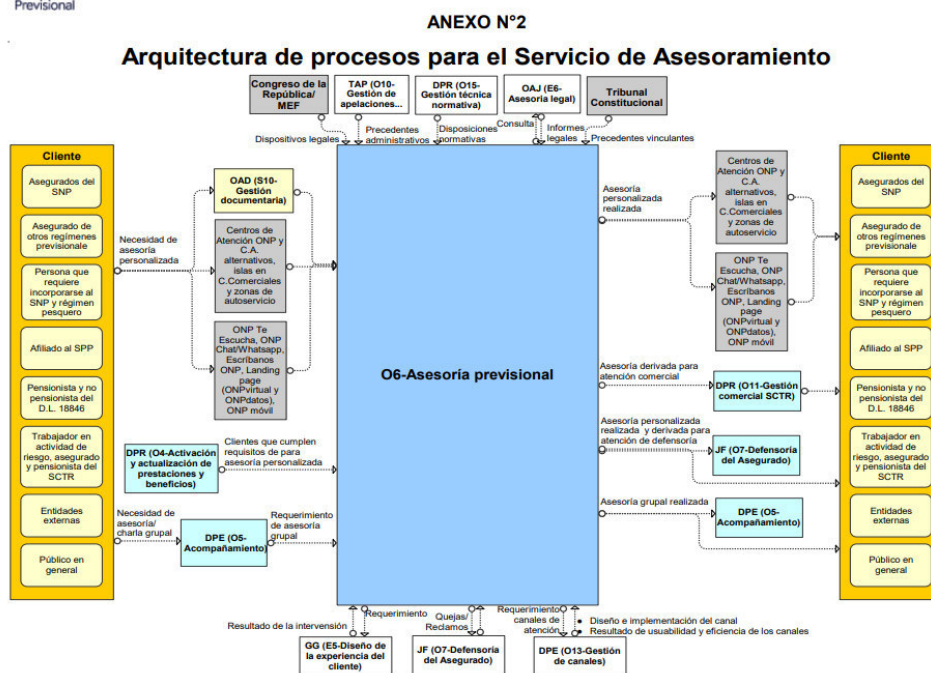
Fuente: Informe N° 013-2022-ONP/OIP

Posteriormente, a partir del modelo de negocio se diseña la arquitectura de los procesos que sustentan la prestación del servicio a un nivel macro (nivel 0), con el objetivo de evidenciar la interacción de sus elementos. Por ejemplo, en la

ONP
Oficina de
Normalización
Previsional

6

Arquitectura de procesos para el Servicio de Asesoramiento



Fuente: Informe N° 013-2022-ONP/OIP

De acuerdo con los procesos que comprende el seguimiento, medición y análisis de procesos la ONP realiza el control y monitoreo de procesos, de manera semestral o anual.

Tal como se señala en el Informe N° 00044-2023-OIP, remitido con Oficio N° 000455-2024-FRAI-ONP, sobre el seguimiento de indicadores del año 2022, se presentan los indicadores que serán medidos y por tanto, puedan ser controlados.

Tabla 7*Indicadores de procesos en el 2022*

El Tipo de Proceso	Procesos con Indicador I Semestre 2022	Procesos con Indicador II Semestre 2022	Diferencia
Operativos	13	16	3
Soporte	11	11	0
Estratégicos	7	7	0
Total	31	34	3

Fuente: Informe N° 00044-2023-OIP

Es así que, de los 34 procesos que cuentan con indicadores, se tienen aprobados 97 indicadores. De acuerdo a esos indicadores para el análisis y seguimiento del reporte de indicadores, se toma en consideración el estado de estos, cuyo detalle se muestra en el Cuadro N°05:

Figura 28*Estado del indicador*

Ítem	Estado	Detalle de estado de indicador	Total
01		Indicadores con tendencia a alcanzar su meta y/o el proceso está controlado dentro de los parámetros establecidos.	88
02		Indicadores con datos dispersos alrededor de la meta y/o el proceso muestra alertas de un posible descontrol	4
03		Indicadores con tendencia a alejarse de la meta y/o el proceso fuera de control y con necesidad de identificar las causas asignables y/o evaluar su meta	2
04		Indicadores sin información reportada total o parcial	3
Total			97

Fuente: Informe N° 00044-2023-OIP

De acuerdo con la evaluación de los estados de los indicadores, se tiene que:

- Dos (02) indicadores de proceso no cumplieron con llegar su meta.
- Tres (03) Indicadores de proceso no cumplieron con reportar la información.

Por otro lado, se realiza la evaluación de los indicadores establecidos a fin de considerar su pertinencia e idoneidad, de acuerdo con el Informe N° 000131-2023-OIP se señala que del total de cuarentainueve (49) indicadores analizados se determinó que tres (3) indicadores (6%) son de calidad, cuarenta (40) indicadores (82%) son de eficacia y seis (6) indicadores (12%) son de eficiencia.

Figura 29

Evaluación de indicadores de procesos 2022

Anexo N° 1. Evaluación de indicadores de procesos

Proceso	Código del indicador	Nombre del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Responsable de medición	Fecha de Aprobación	Objetivo del proceso	Tipo de indicador	Específico (S)	Medible (M)	Realista (A)	Apropiado (R)	Temporal (T)	Total	Resultado de la Evaluación del Indicador
E1-Gestión de identidad institucional	E1-IND01	Porcentaje de ejecución del Plan de Relacionamento Institucional	Porcentaje (%)	Trimestral	100%	ORI	24/12/2022	Gestionar la identidad y reputación institucional, mediante la formulación de estrategias de comunicaciones, responsabilidad social, relacionamiento, transparencia, acceso a la información pública y coordinación parlamentaria, a fin de posicionarnos como una institución íntegra, cercana a las/los ciudadanas/os, con especial atención a las personas adultas mayores.	Eficacia	1	1	1	1	1	5	Es apropiado
	E1-IND02	Porcentaje de ejecución del Plan de Comunicación Estratégica	Porcentaje (%)	Trimestral	100%	ORI	24/12/2022		Eficacia	1	1	1	1	1	5	Es apropiado
	E1-IND03	Porcentaje de ejecución del Plan de Responsabilidad Social	Porcentaje (%)	Trimestral	100%	ORI	24/12/2022		Eficacia	1	1	1	1	1	5	Es apropiado
	E1-IND04	Porcentaje de atención de pedidos de información y opinión de proyectos de ley referidos al SNP	Porcentaje (%)	Trimestral	100%	ORI	24/12/2022		Eficacia	1	1	1	1	1	5	Es apropiado
	E1-IND05	Porcentaje de Reportes realizados a las Comisiones Ordinarias y el Pleno del Congreso de la República	Porcentaje (%)	Trimestral	96%	ORI	24/12/2022		Eficiencia	1	1	1	1	1	5	Es apropiado
	E1-IND06	Porcentaje de requerimientos atendidos en el Portal de Transparencia Estándar (PTE)	Porcentaje (%)	Trimestral	100%	ORI	24/12/2022		Eficacia	1	1	1	1	1	5	Es apropiado
	E1-IND07	Porcentaje de solicitudes de acceso a la información pública atendidas dentro de plazo	Porcentaje (%)	Trimestral	100%	JF	24/12/2022		Eficacia	1	1	1	1	1	5	Es apropiado
O3-Control de recaudación	03-IND-01	Control de las transferencias bancarias de la recaudación tributaria del SNP	Porcentaje (%)	Mensual	100%	DPR.GA	13/04/2022	Coordinar con la SUNAT las actividades necesarias para el control de las aportaciones recaudadas y la obtención de la información requerida para los procesos administrativos de la ONP de forma ágil y segura. Gestionar la información de la recaudación de aportes como insumo en los procesos pensionarios a cargo de la ONP y para su correcto registro contable.	Eficacia	1	1	1	1	1	5	Es apropiado
O3-Control de recaudación	03-IND-02	Control de las transferencias bancarias de la recaudación tributaria del FCR	Porcentaje (%)	Mensual	100%	DPR.GA	13/04/2022		Eficacia	1	1	1	1	1	5	Es apropiado
O3-Control de recaudación	03-IND-03	Control de las transferencias de aportes acreditados a la ONP por los desahiliados del SFP	Porcentaje (%)	Trimestral	99%	DPR.GA	13/04/2022		Eficacia	1	1	1	1	1	5	Es apropiado
O5-Acompañamiento	O5-IND01	Porcentaje de pensionistas de la ONP que reciben los servicios de acompañamiento por parte del "Programa Yuyayq"	Porcentaje (%)	Trimestral	90%	ORI	Set-22	Brindar servicios enfocados en contribuir con el cuidado integral de las personas adultas mayores, permitiendo un envejecimiento con bienestar; en acompañar a nuestros asegurados en sus diferentes etapas para beneficiarlos y lograr su fidelización; y en promover la cultura previsional a través de la difusión e internalización de conductas con el fin de propiciar el aporte para fines previsionales.	Eficacia	1	1	1	1	1	5	Es apropiado

Fuente: Informe N° 000131-2023-OIP

Conforme a ello, se concluye que la ONP ha desarrollado la etapa del Seguimiento, medición y análisis de procesos, asimismo, ha realizado un monitoreo y alerta sobre el estado de cada indicador a fin de evaluar posibles acciones.

3.3.3 Mejora de procesos en la ONP

De acuerdo con la Directiva N° 009-2022-ONP/GG la mejora de procesos consiste que, a partir del análisis de los resultados de desempeño del proceso, luego de su medición y análisis se busca la mejora de su rendimiento.

De acuerdo con la información remitida mediante el Oficio N° 000455-2024-FRAI-ONP se reportó las siguientes mejoras de procesos durante el año 2023. Conforme a ello, se puede evidenciar que la ONP ha implementado la última fase de mejora de procesos.

Tabla 8

Informes de mejoras de procesos implementadas durante el año 2023

Mejora	Mes
Estado de avance de las mejoras propuestas - Rol del Líder de la ONP	Enero
Propuesta de dispositivo normativo de gestión Instructivo para explorar las necesidades y expectativas de los clientes	Enero
Actualización del plan de Producción y dimensionamiento de recursos para atención de solicitudes	Enero
Firma digital con SGD	Enero
Modelado del flujo To-Be para la atención de solicitudes de subsidio por fallecimiento, gastos de sepelio o servicio funerario completo para pensionistas del D. Ley 20530 (DL 276) estado de avance del Plan de Implementación	Febrero
Estandarización de Líneas Especializadas de Producción	Febrero
Responsables de los servicios aprobados en el Mapa de procesos	Febrero
Comunicación de nuevos criterios normativos al personal de los centros de atención	Febrero
Actualización de modelado de casilla electrónica voluntaria - contingencia	Marzo
Estudio de tiempos y dimensionamiento del proceso de Peritaje de libros de planillas en archivos de planillas y custodios	Abril
Dimensionamiento del TAP - Nuevas competencias aprobados mediante Decreto Supremo N° 310-2022-EF	Abril
Informe 060-2023-OIP-ONP "Evaluación de la toma de tiempos en el centro de atención de Miraflores e independencia para la recepción de solicitudes en APPENS"	Mayo
Informe 063-2023-OIP-ONP-"Modificación de esquelas de pensión provisional"	Mayo
Informe 064-2023-OIP-ONP-"Herramienta para periodos declarados e información de la CUAP"	Mayo
Informe 065-2023-OIP-ONP-"Creación de métricas de reclamos, quejas y disconformidades para el tablero de dirección"	Mayo
Informe 066-2023-OIP-ONP-"Estudio de tiempos del análisis de la fiscalización del DL N° 20530 de los expedientes calificados por la ONP"	Mayo
Informe 072-2023-OIP-ONP-"Redistribución de planta OAD.GD"	Mayo
I. 076-2023-OIP-ONP- Evaluación y ejecución de apelaciones de Bonos de reconocimiento y bonos complementarios – Modificaciones NSBR.	Junio
I. 083-2023-OIP-ONP -Evaluación de los servicios que se brindan a través de los diferentes canales de atención	Junio
Informe N°093-2023-OIP-ONP "Plataforma de Contacto al Cliente (PCC) - Primera etapa".	Julio

Fuente: Oficio N° 000455-2024-FRAI-ONP

3.4 Resultados de la implementación de la gestión por procesos en la ONP

En la presente sección se expone los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas realizado a los servidores de la Oficina de Ingeniería de Procesos de la ONP, por cada categoría de análisis.

Respecto al cuestionario se desarrolló en la escala de Likert aplicada a seis (6) servidores de un total de ocho (8) servidores de dicha Oficina, lo que representa una cobertura del 75% del universo. Se obtuvieron respuestas especialistas de diseño y gestión por procesos, analistas de diseño y gestión por procesos, y un asistente de diseño de procesos. El 80% se encuentran bajo el régimen de la Ley Servir, y cuentan con antigüedad laboral mayor a cinco años en promedio.

Asimismo, respecto a las entrevistas se realizaron tres entrevistas a especialistas, analistas y un ex directivo de la Oficina de Ingeniería de Procesos con más de ocho (8) años de experiencia en la ONP.

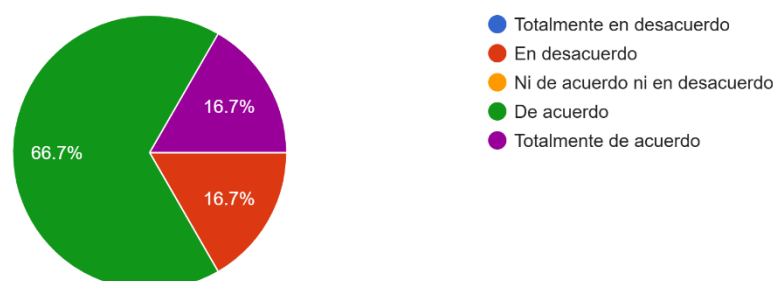
3.4.1 Factores de la implementación de la gestión por procesos en la ONP

Como señalan Sánchez & Villegas (2021) entre los principales factores críticos que presentan las entidades del sector público para la implementación de la gestión por procesos, se encuentran la estructura organizacional, la integración de la tecnología, servicio civil con capacidades, y la orientación al ciudadano.

Es así como, de acuerdo con el cuestionario aplicado a los servidores de la Oficina de Ingeniería de Procesos de la ONP se presentaron los siguientes resultados respecto a los factores para la implementación de la gestión por procesos:

Factor: Sobre la integración de la tecnología

- Las herramientas tecnológicas han sido clave en la implementación de la gestión por procesos.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable (67%) respecto al uso de herramientas tecnológicas en la implementación de la gestión por procesos.

Por otra parte, en cuanto a las entrevistas realizadas, de acuerdo a lo señalado por el Entrevistado 1:

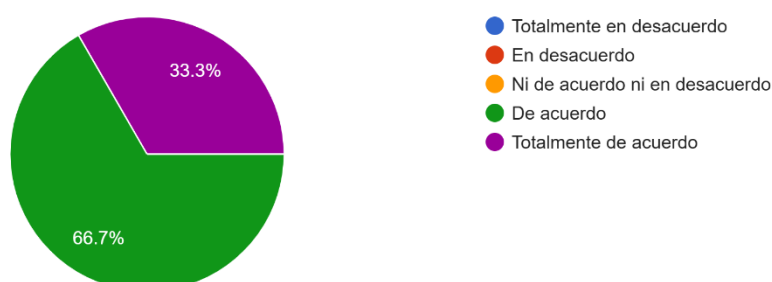
“(…) el uso de las herramientas tecnológicas fue progresivamente necesarias, indica que al inicio se inició con un software con notación BPMN para modelar, Aris expres por ser libre, flexible y visualmente entendible. (…) al modelar los procesos de la entidad se empezó a generar gran cantidad de flujos en papel, por lo cual se implementó la firma digital de Reniec y se almacenó en una carpeta compartida. Luego, debido a la demanda constante de las áreas para el envío de flujos, para el desarrollo de capacitaciones o evaluación de posibles mejoras, se implementó una sección en el Intranet de la ONP como un servicio directo. Por otro lado, para llevar el control de las mejoras de procesos, se realiza en Excel, pero la necesidad de ir actualizando en tiempo real, se actualizó a utilizar el OFFICE 365, donde a través de la herramienta PLANER se realizaba el avance de las mejoras.”

Por su parte, el entrevistado 3 señala que *“(…) Lo que sí tenemos es que compartimos todos los modelos, los publicamos de manera interna a través de la internet, que en nuestro caso se llama Orbit.”*

De acuerdo, a ello se evidencia la importancia y soporte de las herramientas tecnológicas para la implementación de la gestión por procesos, tanto para la validación de los modelados de procesos; así como para el seguimiento o análisis de estos.

Factor: Servicio civil con capacidades

- Se requiere mayor formación o capacitación para consolidar las capacidades del personal.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que el 66.7% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo que se requiere mayor formación y capacitación para consolidar las capacidades del personal.

Por otra parte, según lo señalado por el Entrevistado 2, se realizaron capacitaciones al personal de toda la entidad:

“En un principio se contrató a una universidad externa para capacitar en gestión de procesos a toda la entidad, a todos los niveles. Se les enseñó exactamente lo mismo desde los directores hasta el nivel más bajo de la entidad con la idea de cambiarles la mentalidad porque la mayoría seguía pensando desde el punto de vista funcional. Más no por procesos. Entonces sí, sí, teníamos que cambiarles la forma de pensar.”

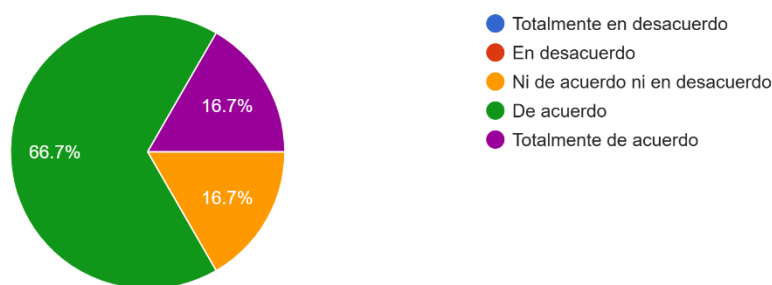
Por otra parte, el Entrevistado 1 señala un aspecto importante a considerar de las capacitaciones y su implementación de la gestión por procesos en la ONP *“Capacitar a las áreas operativas en la gestión por procesos ayuda, pero no le debes cargar con el análisis y la documentación.”*

“Los enlaces o directores sí llevaron el curso de gestión por procesos porque igual tienen que saber el enfoque, qué significa un gate, los diferentes tipos de gate. Si es una actividad manual, automática. Si esto es una entrada o una salida. Qué producto, cuándo finaliza el proceso. Es decir, saber leer un flujo. Pero no le tienen que cargar a que ellos hagan eso”.

Conforme a ello, se evidencia un aspecto fundamental y considerado desde los inicios en la ONP respecto a la capacitación del personal para la mejora de sus competencias, y con ello cambiar el enfoque hacia una cultura de gestión por procesos.

Factor: Gestión del cambio cultural

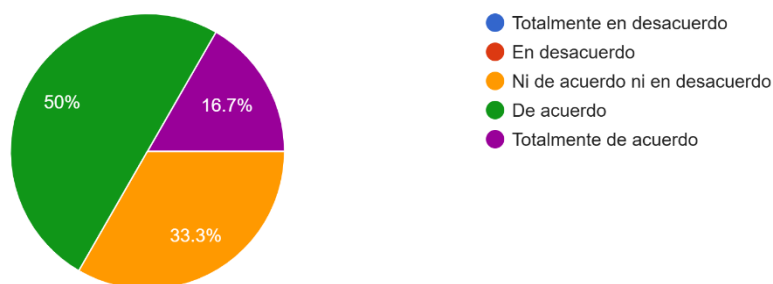
- Las unidades de organización mostraron disposición positiva ante la implementación de la gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que el 66.7% de los encuestados señala que se encuentra de acuerdo respecto que las unidades de organización mostraron disposición positiva ante la implementación de la gestión por procesos.

- Los equipos de trabajo comprendieron y aceptaron los cambios organizacionales.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que el 66.7% se encuentra de acuerdo que los equipos de trabajo comprendieron y aceptaron los cambios organizacionales, un aspecto importante para este cambio de enfoque de procesos.

Respecto a lo señalado por los entrevistados, el Entrevistado 1 señala que un aspecto importante respecto a la resistencia al cambio en la ONP:

“Dos cosas, o sea... Los funcionarios... Sí quieren cambiar. Quieren mejorar, o sea... El problema que enfrentan es al tema de recursos. (...) señalan que no tienen horas disponibles para su personal... (...) En el 2018 ahí empezó a cambiar más o menos un poco. Era tu mejora de los procesos. O sea, mejora de adentro hacia afuera”.

Por otro lado, el Entrevistado 2 señala la experiencia que tuvo respecto a la resistencia al cambio para la implementación de la gestión por procesos:

“Recuerda que la entidad tiene cerca (...) veinticinco años. De los cuales la mayoría del tiempo ha trabajado de forma funcional. Y mucho del personal también es personal mayor que se ha acostumbrado a trabajar de determinada manera.

Y muchas veces cuando tú le hablas del tema de procesos, no te terminan de entender. Antes de sí, ha sido un proceso realmente largo el de capacitar hasta que recién, digamos, todos entiendan cuál es el objetivo que queríamos lograr. Y a la fecha sí se mantiene este enfoque implementado.”

De igual manera, el Entrevistado 3 señala lo siguiente respecto a la resistencia al cambio:

“Con respecto a la resistencia, sí hay factores que te limitan. Porque ellos, los usuarios, tienen una carga de trabajo. Normalmente son, para los recursos regionales al menos, una carga fuerte.

Y los recursos están, no tienen muchos recursos para tener toda una carga. Sobre todo, los recursos que se necesitan para poder atender esta solicitud. Es decir, en el ambiente de aplicación.”

Los resultados de la encuesta muestran que una mayoría significativa de los servidores (66,7 %) considera que los equipos de trabajo comprendieron y aceptaron los cambios organizacionales asociados a la implementación de la gestión por procesos, lo cual constituye un factor facilitador para la adopción de este enfoque. Esta percepción positiva sugiere que, en la ONP, el cambio hacia una gestión orientada a procesos ha sido progresivamente internalizado por los equipos, permitiendo avanzar desde una lógica funcional hacia una visión más integral de los procesos institucionales.

No obstante, de acuerdo a lo señalado por los entrevistados se evidencia que la resistencia al cambio no estuvo ausente y estuvo principalmente asociada a limitaciones estructurales, como la carga laboral, la disponibilidad de recursos y la trayectoria histórica de la entidad bajo un modelo funcional. La adaptación al enfoque de procesos requirió un esfuerzo sostenido de capacitación y acompañamiento, especialmente considerando la antigüedad del personal y la complejidad operativa de la ONP.

Factor: Compromiso de la Alta Dirección

Respecto a este factor se obtuvieron los siguientes resultados:

- ¿Cómo se asegura el compromiso de la alta dirección y los líderes de área durante las fases iniciales de un proyecto de gestión por procesos?

Entrevistado 2: “(...) ellos son los promotores, ellos están súper comprometidos. Especialmente ellos han formado un equipo de proyectos en este caso, y aparte también ha creado la oficina para que veas el nivel de compromiso en su momento que había para implementar todo esto.”

Entrevistado 1: “(...) ¿Cómo hacer para comprometer a la alta dirección en la gestión por procesos? Eso no se hace. a mi modo de ver, si la alta dirección no lo tiene eso claro, lo que va a hacer es lo que están haciendo ahora las instituciones. Cumplir. Porque ya se cumplió. Antes no era una obligación implementar gestión por procesos. Era una opción. Ahora es una obligación. (...)

Entonces, se convierte en un papel más que las instituciones tienen para cumplir con una norma. Pero no es un cambio realmente que te ayude a cambiar tu organización (...)”

Entrevistado 3: “(...) siempre se ha reflejado el compromiso de la alta dirección. Sí se ve el interés de que esta gestión por procesos se implemente en toda la entidad. Porque no es como en otras entidades que quizás no saben mucho de lo que es la gestión por procesos.”

Las respuestas de los entrevistados muestran que el nivel de voluntad de la alta dirección es un factor determinante para el éxito de la gestión por procesos, especialmente en las fases iniciales. En el caso de la ONP, se evidencia un involucramiento activo de la alta dirección, expresado en la promoción directa de los proyectos, la conformación de equipos específicos y la creación de una oficina especializada en gestión por procesos, lo cual refleja un alto nivel de respaldo institucional. Este liderazgo ha permitido que la gestión por procesos sea entendida como una iniciativa estratégica y no únicamente como una obligación, favoreciendo su implementación progresiva en toda la entidad.

No obstante, las entrevistas también revelan una mirada crítica cuando la alta dirección no interioriza el enfoque como una herramienta de transformación organizacional, la gestión por procesos corre el riesgo de convertirse en un ejercicio documental, sin generar cambios sustantivos en la forma de operar de las instituciones. En contraste, la experiencia de la ONP sugiere que el compromiso genuino de la alta dirección marca la diferencia entre una implementación orientada al cumplimiento normativo y una orientada a la mejora real de la gestión pública.

Factor: Marco normativo

Respecto a este factor se realizó la siguiente pregunta, de lo cual se tuvieron las respuestas por cada entrevistado:

- ¿Qué papel juega la normativa peruana (como la del SERVIR o la PCM) en la promoción y el sostenimiento de la gestión por procesos?

Entrevistado 1: *“La NT de Gestión por Procesos ayuda a las instituciones porque le da un marco metodológico para su implementación. En mi opinión hay algunos problemas con la NT de GxP. Al convertirla en obligación, se han visto obligados a relajar los requerimientos del BPM para que la mayoría de las instituciones la pueda implementar.*

Por otro lado, para no generar costos en su implementación le cargan a las áreas usuaria realizar la mayor parte del trabajo ya sea para analizar la mejora o para documentar los procesos. Es por eso que en la ONP se tenía claro tener un equipo de especialistas en gestión por procesos para que ellos hagan el trabajo de análisis y de documentación para no cargar ese trabajo a las áreas usuarias; es por eso que creo la OIP (Oficina de Ingeniería de Procesos)”

Entrevistado 2: *“(…) Entiendo que la ONP sí ha hecho el tránsito de la ley Servir. Entonces, ahí de repente un poco me puede detener quizás el personal o cómo justamente esto ha servido para implementar la gestión de procesos. Ok, la PCM da la guía técnica para la implementación de los procesos y toda entidad pública se tiene que alinear a esto.*

Así que sí, estamos completamente alineados. Nos dan las pautas que debemos de seguir como estándar para nosotros gestionar los procesos. En el caso de la ley Servir, lo que ha estandarizado son las funciones y roles que debe tener cada puesto. Por ejemplo, antes cuando teníamos más CAS, un asistente podría ganar por ejemplo 2.000 soles en determinada área como podría ganar hasta 7.000 soles. Incluso muchas veces las actividades son muy similares.

Entonces lo que ha hecho Servir es estandarizar, de acuerdo con tus competencias, va a ser tu remuneración. De acuerdo con las funciones que tú vas a realizar, va a estar alineado tu perfil y tu remuneración. Eso también ayuda en el sostenimiento, porque evita los cambios. (...) los locadores más que todo lo tienen en las áreas operativas.”

Entrevistado 3: *“(…) la ONP es una de las primeras entidades en hacer el tránsito para la ley de Servir. (...) y a medida que está pasando el*

tiempo, se ha ido haciendo un gran paso. Lo que se obtuvo fue consolidar el personal”.

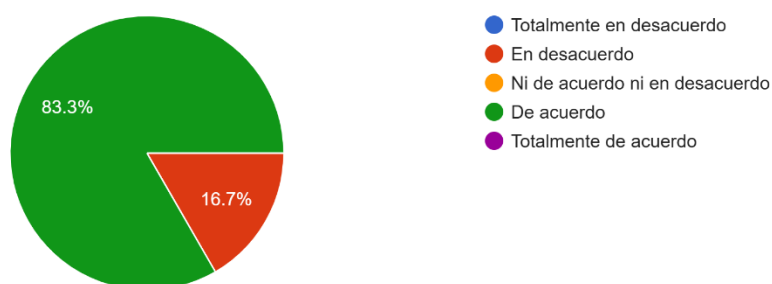
Las entrevistas evidencian que la implementación de la gestión por procesos en la ONP se desarrolló en un contexto normativo que, si bien brindó un marco metodológico común a través de la Norma Técnica de Gestión por Procesos en el 2018, también implicó ciertos ajustes para su implementación en las entidades públicas. Frente al riesgo de trasladar la carga de análisis y documentación a las áreas usuarias, la ONP adoptó una decisión estratégica al crear la Oficina de Ingeniería de Procesos, conformada por especialistas responsables de liderar técnicamente la implementación. Esta medida permitió profesionalizar el enfoque de gestión por procesos, reducir la sobrecarga operativa y asegurar una aplicación más consistente y sostenible, alineada con los principios de la modernización de la gestión pública.

Asimismo, los testimonios resaltan la importancia del tránsito temprano de la ONP al régimen de la Ley Servir, lo que contribuyó a la estandarización de funciones, perfiles y remuneraciones, así como a la consolidación del personal. Esta estabilidad del capital humano fortaleció la continuidad institucional y generó condiciones favorables para la implementación y sostenimiento de la gestión por procesos, al asegurar equipos con roles claros y competencias definidas, elementos clave para la mejora continua y el logro de resultados en el sector público.

3.4.2 Características de la implementación de la gestión por procesos

En el marco de la Norma Técnica establecida por la PCM se establecen las etapas a considerar para la implementar la gestión por procesos, según lo desarrollado en el anterior capítulo la ONP ha implementado las tres fases establecidas; sin embargo, a fin de considerar algunas características adicionales en el marco de la modernización de la gestión pública se obtuvieron los siguientes resultados en las encuestas y entrevistas:

- Los procesos de la ONP se coordinan adecuadamente con otras instituciones públicas

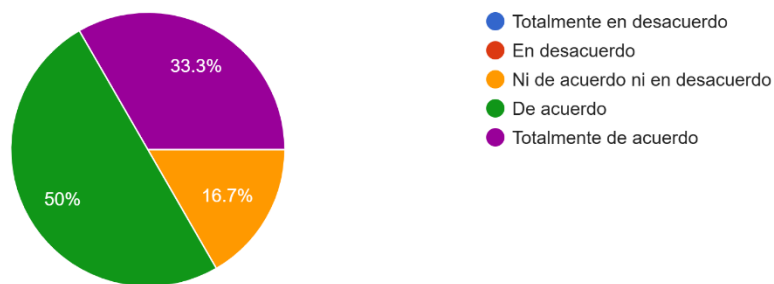


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la coordinación interinstitucional, el 83.3% se encuentra de acuerdo respecto que los procesos de la ONP se coordinan adecuadamente con otras instituciones públicas.

Por otro lado, es importante señalar, según el entrevistado 3, la gestión que realizó la ONP con la RENIEC, para la etapa de la determinación de procesos y posterior modelado, se realizó un convenio para la firma digital, lo cual ya luego se extendió a todas las entidades, pero que inició con la ONP.

- Existen mecanismos claros de comunicación y alineamiento entre las áreas internas.



Fuente: Elaboración propia

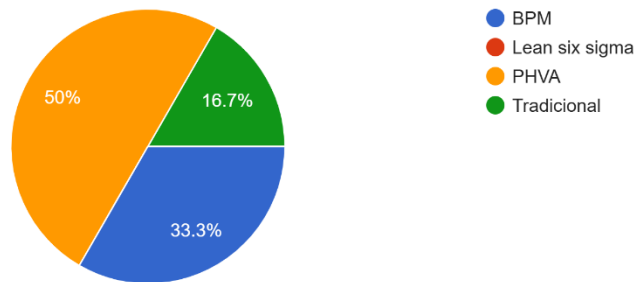
Respecto a los resultados de este aspecto, un 83.3% se encuentra de acuerdo que existen de comunicación y alineamiento entre las áreas internas de la ONP.

Este aspecto, es fundamental debido que la Oficina de Ingeniería de procesos al implementar la gestión por procesos, estandarizaba los procedimientos y evitaba la discrecionalidad, lo cual aportó a optimizar los procesos de la entidad.

3.4.3 Mejora de procesos

Respecto a los resultados de las encuestas para este aspecto de la mejora de procesos se señala lo siguiente, en cuanto a las encuestas y entrevistas:

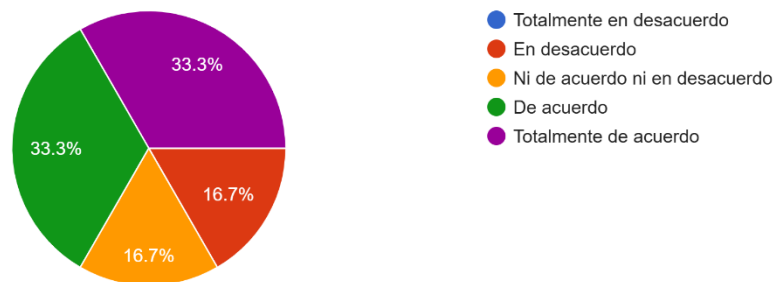
- ¿Cuál es el método más utilizado para la implementación de mejoras de procesos?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que el 66.7% de los encuestados usa la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) o la metodología tradicional.

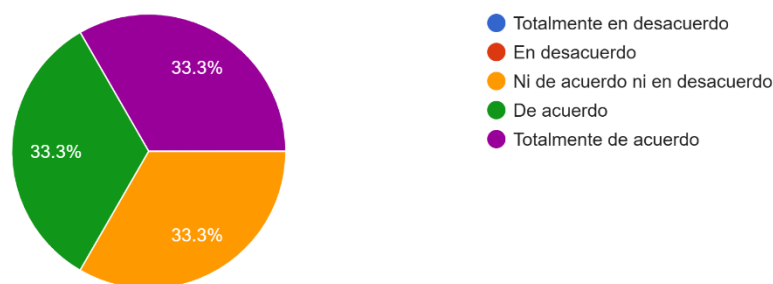
- La ONP promueve mejoras incrementales, de rediseño o reingeniería según sea necesario



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que el 66.6% de los encuestados considera que la ONP ha promovido mejoras incrementales de rediseño o reingeniería de procesos.

- Las mejoras implementadas han generado beneficios concretos (reducción de tiempos, costos, errores).



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que el 66.6% de los encuestados considera que las mejoras implementadas han generado beneficios concretos de reducción de tiempo, costos, entre otros.

3.5 Caso de mejora implementada

En base a las mejoras reportadas por la ONP, se presenta el caso de la “Mejora del Proceso de Notificación en la ONP mediante la implementación de una Solución Tecnológica”.

El presente caso de éxito describe la mejora del proceso de notificación previsional y administrativa implementada en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) durante el año 2023, como resultado de la aplicación del enfoque de gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública.

➤ Identificación del problema y necesidad de mejora

La ONP identificó deficiencias en el proceso de notificación previsional y administrativa, caracterizadas por una elevada carga operativa manual, el uso de bases de datos aisladas en hojas de cálculo, saturación de correos electrónicos y ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento y control de plazos. Esta situación generaba demoras en la atención de solicitudes y afectaba tanto a las áreas internas como a los administrados.

➤ Articulación interinstitucional y definición del alcance

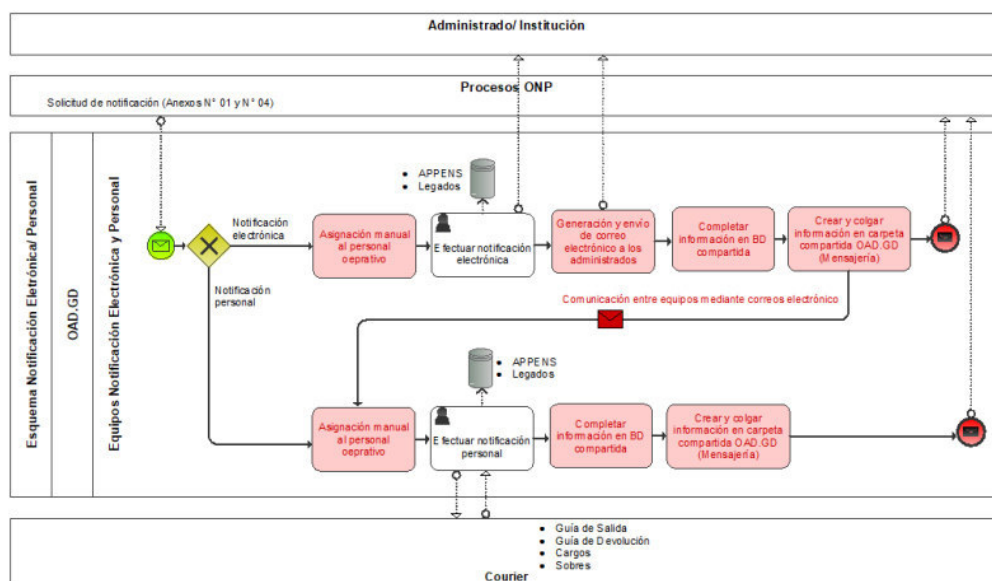
La Oficina de Ingeniería de Procesos lideró un trabajo articulado con el administrador del proceso, usuarios operativos y la Oficina de Tecnologías de la Información, mediante reuniones de entendimiento y validación. Este proceso permitió delimitar claramente el alcance de la intervención y formalizar los requerimientos funcionales de la mejora.

➤ Análisis del proceso AS IS

El análisis del proceso actual permitió identificar actividades manuales que no agregaban valor, tales como registros duplicados, asignaciones manuales de carga de trabajo y gestión dispersa de la información. Este diagnóstico evidenció oportunidades claras de automatización y estandarización.

Figura 30

Flujo del proceso Asis



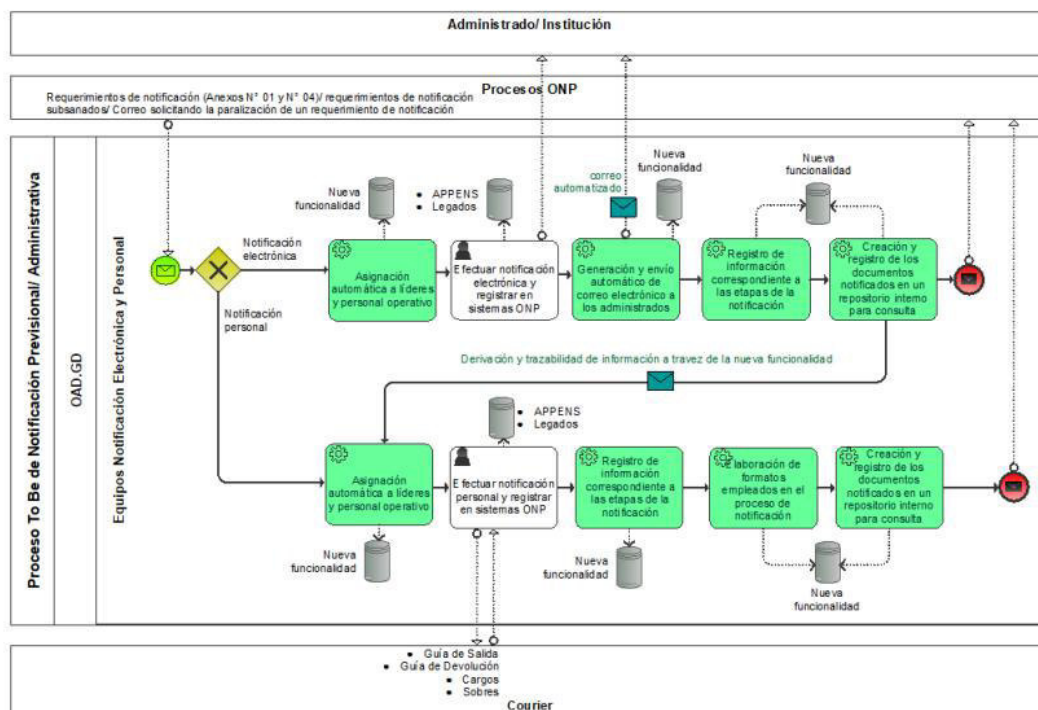
Fuente: Informe N° 000112-2023-OIP

➤ Diseño del proceso TO BE y solución tecnológica

Sobre la base del diagnóstico, se diseñó un nuevo proceso con soporte tecnológico que define roles claros, automatiza la asignación de tareas, integra la información de las distintas modalidades de notificación y permite el seguimiento en tiempo real. Asimismo, se incorporaron canales digitales para mejorar la comunicación con los administrados.

Figura 31

Flujo del proceso To Be



Fuente: Informe N° 000112-2023-OIP

➤ **Resultados obtenidos**

La implementación de la mejora permitió optimizar los tiempos de atención, reducir la carga operativa manual, mejorar el control de plazos y fortalecer la calidad del servicio al ciudadano, consolidando una gestión más eficiente y orientada a resultados.

➤ **Lecciones aprendidas y valor institucional**

La experiencia demuestra que la gestión por procesos, articulada con soluciones tecnológicas y trabajo colaborativo, genera mejoras sostenibles en la eficiencia institucional. La intervención constituye un caso de éxito replicable en otras entidades públicas.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

En esta sección se presenta la discusión de los hallazgos, para ello, se comparan los resultados en relación con los objetivos de la investigación, así como dar respuesta a las hipótesis que fueron formuladas.

4.1.1 Factores de la implementación de la gestión por procesos en la ONP

Objetivo específico 1: Identificar los factores que determinaron la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.

Hipótesis 1: La Oficina de Normalización Previsional tuvo como factores más relevantes para la implementación de la gestión por procesos el compromiso de las autoridades de la entidad y dispositivos normativos aprobados.

Los resultados obtenidos permiten identificar que la implementación de la gestión por procesos en la ONP estuvo determinada por un conjunto de factores organizacionales, normativos y culturales, en concordancia con lo señalado por Sánchez y Villegas (2021). En este marco, destacan el uso de la tecnología, el servicio civil, la gestión del cambio cultural, el respaldo de la alta dirección y la normativa vigente.

En relación con la integración de la tecnología, los resultados del cuestionario muestran una percepción mayoritariamente favorable (67 %) respecto al rol de las herramientas tecnológicas. Las entrevistas evidencian el uso progresivo de software BPMN, firma digital, repositorios compartidos, intranet institucional y plataformas colaborativas, que facilitaron la documentación, validación y seguimiento de los procesos.

Respecto al servicio civil con capacidades, los resultados evidencian que el 66,7 % de los encuestados considera necesario fortalecer la formación y capacitación del personal. Las entrevistas confirman que la ONP impulsó capacitaciones transversales para cambiar el enfoque funcional hacia uno orientado a procesos, complementando este esfuerzo con la creación de una oficina especializada.

En cuanto a la gestión del cambio cultural, los resultados muestran una disposición positiva y una aceptación progresiva de los cambios organizacionales. No obstante, se identificaron resistencias asociadas a la carga laboral, la disponibilidad de recursos y la trayectoria histórica funcional de la entidad, lo que evidencia que la adopción del enfoque por procesos fue gradual.

Respecto al compromiso de la alta dirección se identifica como un factor determinante. Las entrevistas coinciden en señalar que el liderazgo institucional, expresado en la promoción de proyectos y la creación de la Oficina de Ingeniería de Procesos, permitió que este enfoque sea asumida como una iniciativa estratégica.

Finalmente, la normativa vigente, particularmente la Norma Técnica de Gestión por Procesos y la Ley Servir, proporcionó un marco común que facilitó la implementación y sostenibilidad del enfoque, al estandarizar roles, funciones y perfiles.

De acuerdo al análisis de los resultados, se concluye que la hipótesis se confirma. El compromiso de la alta dirección y los dispositivos normativos fueron factores determinantes para la implementación de la gestión por procesos en la ONP durante el periodo 2022–2023, reforzados por la integración tecnológica, el fortalecimiento de capacidades y una gestión progresiva del cambio cultural.

4.1.2 Características de la implementación de la gestión por procesos en la ONP

Objetivo específico 2: Describir las características de la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.

Hipótesis 2: La Oficina de Normalización Previsional desarrolla las etapas y metodologías que comprende la implementación de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.

Se concluye que la hipótesis se confirma, debido que la ONP no solo desarrolló las etapas y metodologías previstas en la normativa vigente, sino que incorporó características adicionales alineadas con la modernización de la gestión pública, tales como la articulación interinstitucional y el fortalecimiento de los mecanismos de comunicación y alineamiento interno. Estas características evidencian una implementación consistente y madura de la gestión por procesos durante el periodo 2022–2023, orientada a la mejora de la eficiencia institucional y a la optimización de los procesos al servicio del ciudadano.

4.1.3 Mejora de procesos en la ONP

Objetivo específico 3: Describir y explicar los resultados de la mejora de procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.

Hipótesis 3: La Oficina de Normalización Previsional implementó casos exitosos de mejora implementados en la Oficina de Normalización Provisional durante los años 2022 y 2023.

A partir del análisis integrado de los resultados cuantitativos, cualitativos y del caso de mejora implementada, se concluye que la Hipótesis 3 se confirma. Entrás las mejoras implementadas, se puede señalar que hubo mejoras incrementales, así como una reingeniería. La ONP implementó casos exitosos de mejora de procesos durante los años 2022 y 2023, los cuales generaron beneficios concretos en términos de eficiencia, transparencia y calidad del servicio al ciudadano. Estos resultados evidencian que la gestión por procesos ha contribuido de manera efectiva a la modernización de la gestión pública en la ONP, consolidándose como un enfoque orientado a resultados y al valor público.

4.2 Conclusiones

- La implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) durante los años 2022 y 2023 evidencia una aplicación concreta de los lineamientos establecidos en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, particularmente en lo referido a la gestión por procesos, la simplificación administrativa y la organización institucional. La ONP logró trascender un enfoque meramente formal de cumplimiento normativo, hacia un enfoque para la mejora de la gestión interna y la provisión de servicios públicos.
- Los factores que determinaron la implementación de la gestión por procesos en la ONP se alinean con el marco teórico de la investigación y con la literatura especializada en modernización del Estado y Nueva Gerencia Pública. El compromiso de la alta dirección, el soporte normativo de la PCM y SERVIR, la integración de herramientas tecnológicas, el fortalecimiento de capacidades del servicio civil y la gestión progresiva del cambio cultural constituyeron elementos clave para consolidar este enfoque.
- La ONP desarrolló las etapas metodológicas previstas en la normativa vigente, incorporando características como la articulación

interinstitucional, la estandarización de procedimientos y el fortalecimiento de la comunicación interna. Estas características evidencian un alineamiento con los ejes transversales de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 y al 2030.

- Los resultados de la mejora de procesos demuestran que la gestión por procesos puede generar beneficios concretos en el sector público, tales como reducción de tiempos, mejora de la transparencia, optimización de recursos y mayor satisfacción de los ciudadanos. El caso de mejora del proceso de notificación previsional constituye evidencia empírica de la creación de valor público mediante la aplicación del enfoque de mejora continua.
- Finalmente, el estudio aporta evidencia relevante al análisis de la modernización de la gestión pública en el Perú, demostrando que la gestión por procesos, cuando es implementada con liderazgo, capacidades técnicas y alineamiento normativo, se convierte en un instrumento efectivo para mejorar lograr entidades más eficientes y servicios públicos de calidad.

4.3 Recomendaciones

- Se recomienda consolidar la gestión por procesos como un enfoque estratégico en la ONP y en las entidades públicas, asegurando el compromiso sostenido de la alta dirección y vinculando los procesos institucionales con los objetivos estratégicos y los resultados orientados al ciudadano, en coherencia con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Se sugiere fortalecer e institucionalizar unidades especializadas en gestión por procesos, conformadas por personal técnico capacitado, a fin de asegurar la sostenibilidad de las mejoras, evitar la sobrecarga de las áreas operativas y profesionalizar la gestión interna, en línea con los principios de la reforma del servicio civil.
- Es recomendable profundizar la articulación entre la gestión por procesos y la transformación digital, priorizando el uso de herramientas tecnológicas que automaticen actividades de bajo valor agregado y fortalezcan el seguimiento, evaluación y toma de decisiones basada en evidencia.

- Asimismo, se recomienda continuar fortaleciendo la gestión del cambio cultural y los programas de capacitación diferenciados por niveles y roles, promoviendo una comprensión compartida del enfoque por procesos y su contribución a la mejora del servicio público.
- Finalmente, se sugiere promover la sistematización y difusión de casos de éxito de mejora de procesos, como el desarrollado por la ONP, a fin de generar aprendizaje institucional, replicabilidad y fortalecimiento del proceso de modernización de la gestión pública en el Estado peruano.

BIBLIOGRAFÍA

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

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.

Autoridad Nacional del Servicio Civil - Servir (2022). Gestión por Procesos para la Administración Pública. Cuaderno de Trabajo. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%ABlica.pdf?v=1643415901>

Aguilar, L. (2015). Gobernanza y gestión pública. De la gestión funcional a la de procesos. FCE. ISBN 978-607-16-3364-4 (ePub). México, DF. <https://marcelagonzalezduarte.files.wordpress.com/2018/01/agUILar-villanueva-gobernanza-y-gestion-publica.pdf>

Arias Montoya, L., Portilla, L. M., & Castaño Benjumea, J. C. (2008). Aplicación de Six Sigma en las organizaciones. Scientia Et Technica, XIV(38), 265-270.

Azuero, A. (2020). Evaluación epistemológica a la Teoría de la Burocracia de Max Weber. Revista espacios. Vol. 41 (45). Art. 27. DOI: 10.48082/espacios-a20v41n45p27. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p27.pdf>

Barzelay, M. (1998). Atravesando la democracia: una nueva perspectiva de la administración pública, trad. de Jorge Ferreiro, México, FCE.

Barzelay, M. (2001). La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros) *Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. Caracas. No. 19.

Beltrán & otros (2022). Guía para una Gestión basada en procesos". Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión del Instituto Andaluz de Tecnología. 2002

Blas, F. G., Uribe-Hernández, Y. C., Cacho, A., y Valqui, J. M. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVIII (Especial 5), 290-301. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071845024>

Conejero, E. (2014). Valor público: una aproximación conceptual. Empresa, Vol.3 - N91, Febrero - mayo 2014, 30-41, Área de Innovación y Desarrollo, S.L., ISSN:2254-3376.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.^a ed.). SAGE Publications.

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) en el Perú al 2021

Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública

Decreto Supremo N° 103-2022-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030

Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Educational Services.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer Berlin

Flores, S. & Núñez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Alpha Centauri, 2(3), 140–164. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>

Gavrov, S., Klyukanov, I., (2015). Modernization, Sociological Theories of. In: James D. Wright (editor-in-chief), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Vol 15. Oxford: Elsevier. pp. 707-713.

Giménez, G., (1995). Modernización, Cultura e Identidad Social. Espiral, (2), 35-55.

Gonnet, J. (2012). Organización y burocracia. Una revisión crítica de la interpretación de los planteos weberianos en la sociología de las organizaciones. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata.

Hernandez <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401172028006>

Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: McGraw-Hill.

Harmon, P. (2019). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals* (4th ed.). Morgan Kaufmann.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Hood, C., & Jackson, M. W. (1991). *The new public management: A recipe for disaster? En D. Parker & J. Handmer* (Eds.), *Hazard management and emergency planning* (pp. 177–197). James & James.

Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* (2.^a ed.). New Age International.

Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado

Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 13, núm. 1, enero-junio. Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

Martínez, B. (2015). Lineamientos y metodología para implementar la gestión por procesos en las entidades de la administración pública del Perú. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10- 13 nov.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F613CCE9AD7981E8052580810072782B/\\$FILE/martimal.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F613CCE9AD7981E8052580810072782B/$FILE/martimal.pdf)

Ministerio de Justicia (2024). Supervisión a los Portales de Transparencia Estándar de las entidades de la Administración Pública - Primer Semestre del 2024. Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública – ANTAIP.

Monje (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Comunicación Social y Periodismo. Neiva.

Morales, K. (2023). Mejora del modelo de gestión por procesos de una institución de educación superior estatal del sur de Chile. <https://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/107/226>

Moyado, F. (2002). Nueva gestión pública y calidad: relación y perspectivas en América Latina. *Gestión y Análisis De Políticas Públicas*, (23)
<https://doi.org/10.24965/gapp.vi23.303>

Pasco, J. (2015). La Modernización del estado en el Perú. *Rev. Estudios de Políticas Públicas*. (2).

Presidencia de Consejo de Ministros (2014). Documento Orientador. Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/0d999d80408093a7aba8ef9515c1560a/2.+Metodologia_de_GxP.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0d999d80408093a7aba8ef9515c1560a

Presidencia de Consejo de Ministros (2025). Informe Bial de Evaluación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, del periodo 2023 y 2024. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/7163404-seguimiento-y-evaluacion-de-las-politicas-nacionales-del-sector-pcm>

Quispe, C. (2019). Metodología por procesos y la gestión pública en la Municipalidad de Marcona. (Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú). <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5807/Quispe%20Alor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Resolución Jefatural N° 059-77-INAP/DNR, “Normas para la formulación de Manuales de Procedimientos”

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.

Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público. Podium, 35, 69-86. doi:10.31095/podium.2019.35.5. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/podium/n35/2588-0969-podium-35-69.pdf>

Servir (2017). Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH, “Normas para la Elaboración del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras de las entidades públicas en proceso de tránsito”

Servir (2021). Gestión por Procesos para la Administración Pública. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2613247-gestion-por-procesos-para-la-administracion-publica>

Sánchez, A. & Villegas, V. (2021). Factores críticos que limitan la implementación de la gestión por procesos en entidades del sector público peruano en el marco de la Reforma de Modernización de la Gestión Pública. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19807>

Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21226279002.pdf>

Secretaría de Gestión Pública (2015). Documento orientador: Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas:

Secretaría de Gestión Pública (2018). Resolución N° 006-2018-PCM-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública"

Suárez Barraza, M. F. (2009). *Gestión por procesos: La vía para la mejora continua y la innovación*. Universidad Iberoamericana.

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de caso*. Ediciones Morata.

Vellón, J. (2020). *Metodología por procesos y la gestión pública en la Municipalidad de Marcona* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Perú.

Vergaray, R. (2019). *Aplicabilidad de la Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña – 2017*. (Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú).
<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/8952/8H.1886.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications

Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa* (Vol. IV, No. 7, 2019) pp. 31-43
https://www.researchgate.net/publication/341056986_METODOLOGIA_PARA_LA_GESTION_POR_PROCESOS_UN_ENFOQUE_PARA_LA_IMPLEMENTACION

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

Figuras

Figura 1: Interrelación del enfoque funcional y por procesos	20
Figura 2: Entidad pública moderna	22
Figura 3: Pilares y componentes de la PNMGP al 2021	23
Figura 4: Modelo conceptual de la PNMGP	28
Figura 5: Fases de la gestión por procesos.....	35
Figura 6: Enfoque para el mejoramiento de proceso	39
Figura 7: Modelos para el mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño....	40
Figura 8: Etapas del PDCA	43
Figura 9: Organigrama de la ONP.....	48
Figura 10: Cadena de valor de la ONP.....	50
Figura 11: Procesos de la ingeniería institucional en la ONP	51
Figura 12: Esquema del proceso 1: Desarrollo del modelo de negocio.....	52
Figura 13: Esquema del proceso 2: Diseño de procesos	53
Figura 14: Esquema del proceso 3: Ejecución de procesos.....	54
Figura 15: Esquema del proceso 4: Control de procesos.....	55
Figura 16: Esquema del proceso 5: Monitoreo de procesos.....	56
Figura 17: Esquema del proceso 6: Mejora de procesos	57
Figura 18: Modelo de ficha de requerimiento de mejora	58
Figura 19: Esquema para el análisis e implementación de la mejora de procesos	59
Figura 20: Responsabilidades para la mejora de proceso	60
Figura 21: Esquema del proceso 7: Mejora de la Calidad de servicios.....	61
Figura 22: Esquema de proceso 8: Análisis del Modelo Conceptual de tercerización	62
Figura 23: Esquema del proceso 9: Análisis de la necesidad de solución y de un nuevo desarrollo.....	63
Figura 24: Mapa de procesos de la ONP.....	64
Figura 25: Esquema del Modelo de Negocio	65
Figura 26: Modelo de Negocio del servicio de asesoramiento	65
Figura 27: Arquitectura de procesos para el Servicio de Asesoramiento	66
Figura 28: Estado del indicador	67
Figura 29: Evaluación de indicadores de procesos 2022.....	68
Figura 30: Flujo del proceso Asis	81
Figura 31: Flujo del proceso To Be.....	82

Tablas

Tabla 1: Cumplimiento del Portal de Transparencia de la Sección de Planeamiento y Organización.....	8
Tabla 2: Diferencias entre el enfoque funcional y la gestión por procesos	19
Tabla 3: Objetivo prioritario N° 04 (periodo 2023-2024) de la PNMGP al 2030	32
Tabla 4: Definiciones del término “procesos”	34
Tabla 5: Alineamiento de las fases de implementación de gestión por procesos	51
Tabla 6: Roles en la etapa de mejora de procesos	57
Tabla 7: Indicadores de procesos en el 2022.....	67
Tabla 8: Estado del indicador	69

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia
Anexo 2: Formato de cuestionario
Anexo 3: Guía de entrevista
Anexo 4: Consentimiento informado de entrevista
Anexo 5: Consentimiento informado de encuesta
Anexo 6: Lista de entrevistados

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables y dimensiones	Metodología
¿Cómo se desarrolló la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización de la gestión pública durante los años 2022 y 2023?	Comprender el proceso de la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Provisional en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.	La Oficina de Normalización Previsional desarrolló la implementación de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.	Categoría de análisis I: Factores determinantes para la implementación de la gestión por procesos Categoría de análisis II: Características del proceso de implementación de la gestión por procesos Categoría de análisis III: Mejora de procesos	Alcance de la investigación: Investigación de nivel descriptivo Método de la investigación: Cualitativo Diseño de la investigación: No experimental de nivel descriptivo de corte transversal. Población: servidores de la Oficina de Ingeniería de Procesos Muestreo: La muestra fue no probabilística y calculada para poblaciones infinitas Muestra: Margen de error: 5% Nivel de confianza: 95% Magnitud de la muestra: No se requiere calcular una muestra ya que se toma el total de usuarios Técnicas de recopilación de información: Entrevistas/encuesta Técnicas de procesamiento de información: Excel
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
¿Cuáles fueron los factores para la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización durante los años 2022 y 2023? ¿Cómo fue implementada la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización durante los años 2022 y 2023? ¿Cuáles fueron los resultados de la implementación de la mejora de procesos en la Oficina de Normalización en el marco de la modernización durante los años 2022 y 2023?	Identificar los factores que determinaron la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023. Describir las características de la implementación de la gestión por procesos en la Oficina de Normalización Provisional en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023. Describir y explicar los resultados de la mejora de procesos en la Oficina de Normalización Previsional en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023.	La Oficina de Normalización Previsional tuvo como factores más relevantes para la implementación de la gestión por procesos el compromiso de las autoridades de la entidad y dispositivos normativos aprobados. La Oficina de Normalización Previsional desarrolla las etapas y metodologías que comprende la implementación de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública, durante los años 2022 y 2023. La Oficina de Normalización Previsional implementó casos exitosos de mejora implementados en la Oficina de Normalización Previsional durante los años 2022 y 2023		

Anexo 2: Cuestionario

Código	Pregunta	Escala Likert
C1.1	1. La gestión por procesos ha contribuido a mejorar la transparencia y acceso a la información en la ONP.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C1.2	2. Se promueve la participación de los ciudadanos o usuarios en la mejora de procesos de la entidad.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C1.3	3. Las herramientas tecnológicas han sido clave en la implementación de la gestión por procesos.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C1.4	4. El uso de medios electrónicos ha mejorado la eficiencia y los tiempos de atención.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C1.5	5. Los procesos de la ONP se coordinan adecuadamente con otras instituciones públicas.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C1.6	6. Existen mecanismos claros de comunicación y alineamiento entre las áreas internas.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C2.1	7. Las unidades de organización mostraron disposición positiva ante la implementación de la gestión por procesos.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C2.2	8. Se realizaron capacitaciones o estrategias de sensibilización para facilitar el cambio.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C2.3	9. Hubo cambios en la estructura interna o funciones debido a la implementación de la gestión por procesos.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C2.4	10. Los equipos de trabajo comprendieron y aceptaron los cambios organizacionales.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C2.5	11. Las herramientas tecnológicas implementadas son adecuadas para la gestión por procesos.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

Código	Pregunta	Escala Likert
C2.6	12. Existen limitaciones tecnológicas que dificultan la implementación plena de la gestión por procesos.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C2.7	13. El personal de las unidades de organización cuentan con las competencias necesarias para trabajar bajo el enfoque de gestión por procesos.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C2.8	14. Se requiere mayor formación o capacitación para consolidar las capacidades del personal.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C2.9	15. Los procesos implementados han mejorado la atención y satisfacción de los ciudadanos.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C2.10	16. Se cuenta con mecanismos para recoger la opinión del usuario y retroalimentar los procesos.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C3.1	17. ¿Cuál es el método más utilizado para la implementación de mejoras de procesos?	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C3.2	18. La ONP promueve mejoras incrementales, de rediseño o reingeniería según sea necesario.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C3.3	19. Se han generado mejoras significativas que impactan positivamente la gestión institucional.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C3.4	20. Las mejoras implementadas han generado beneficios concretos (reducción de tiempos, costos, errores).	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
C3.5	21. Aún existen desafíos para consolidar la mejora continua en la ONP.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

Anexo 3:

Guía de Entrevista

Título de la tesis: Análisis de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública. Caso: Oficina de Normalización Previsional (2022–2023)

Propósito: Recoger percepciones y experiencias de los servidores de la Oficina de Ingeniería de Procesos sobre la implementación de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública.

II. Preguntas para servidores de la Oficina de Ingeniería de Procesos

I. Datos generales del entrevistado

- Cargo:
- Área u oficina:
- Tiempo de servicio en la ONP:
- Participación directa en proyectos de mejora o gestión por procesos (Sí/No):

Categoría I: Modernización de la gestión pública (C1)

- a) ¿Se realizaron cambios estructurales (organizacionales) para la implementación de la gestión por procesos? ¿qué recursos considera importante para su implementación?
- b) ¿La implementación de la gestión por procesos en la ONP tiene alineamiento con los objetivos estratégicos (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI)?
- c) ¿Qué papel han tenido las herramientas tecnológicas (plataformas, sistemas, digitalización) en la implementación de la gestión por procesos?

Categoría II: Factores determinantes para la implementación de la gestión por procesos (C2)

- a) ¿Cómo se asegura el compromiso de la alta dirección y los líderes de área durante las fases iniciales de un proyecto de gestión por procesos?
- b) ¿Qué papel juega la normativa peruana (como la del SERVIR o la PCM) en la promoción y el sostenimiento de la gestión por procesos?
- c) ¿Qué tipo de recursos (financieros, humanos, tecnológicos) considera esenciales para el éxito de la implementación?
- d) ¿Qué tan importante es la capacitación del personal y qué habilidades específicas se deben desarrollar para una correcta gestión por procesos?

Categoría III: Características del proceso de implementación de la gestión por procesos (C3)

- a) ¿Cuáles son los principales desafíos al identificar y mapear los procesos en la ONP? ¿encuentra resistencia al cambio por parte de los funcionarios y empleados?

- b) ¿Puede mencionar un ejemplo de mejora que haya generado un impacto significativo en la gestión? ¿Qué beneficios concretos ha observado (reducción de tiempos, costos, errores, mayor satisfacción del usuario)?
- c) ¿Qué desafíos aún persisten para consolidar la mejora continua en la ONP?
- d) En su opinión, ¿qué recomendaciones haría para fortalecer la gestión por procesos en la ONP?

III. Preguntas para el Director de la Oficina de Ingeniería de Procesos

- a) Basado en su experiencia, ¿podría describir mencionar los principales factores que deben considerarse para la implementación de la gestión por procesos? Mencione su sobre su experiencia en la ONP
- b) Por el contrario, mencione ¿cuáles han sido los errores o factores más comunes que han llevado al fracaso de estas iniciativas?
- c) ¿Cómo se relaciona la estructura organizacional de la ONP y la Ley Servir en la implementación de la gestión por procesos en la ONP?
- d) ¿Cómo ha impactado el uso de la tecnología (BPM Suite, software de gestión, etc.) en los proyectos de mejora de procesos que ha liderado o conocido?
- e) Finalmente, ¿qué desafíos y oportunidades ve para la gestión por procesos en el sector público peruano en los próximos 5 a 10 años y en particular en la ONP?

Anexo 4

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTA

El propósito de este protocolo es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador se quedará con una copia firmada de este documento, mientras usted poseerá otra copia también firmada.

El presente estudio denominado “**Análisis de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública. Caso: Oficina de Normalización Previsional (ONP) 2022-2023**” se desarrolla como parte de la Tesis para la obtención del grado de Licenciada en Ciencia Política por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El desarrollo de este estudio está a cargo de **Kelly Eveling Torres Zelada**, y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Vlado Castañeda. El propósito es describir las características, factores, así como las mejoras de procesos, en el proceso de la implementación de la gestión por procesos en la ONP.

Si usted accede a participar en el estudio, se le solicitará responder preguntas en una entrevista, con una duración aproximada de 30 a 40 minutos. Su participación en la investigación es completamente voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que usted proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio, manteniendo el anonimato de los informantes, salvo autorización.

Para acceder a los resultados de este estudio usted podrá visitar la biblioteca de la universidad o también solicitarlos a los correos: ekellytorres@gmail.com/kellytzelada@gmail.com. En caso de tener alguna duda sobre el estudio puede comunicarse al correo electrónico antes indicado.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista en los términos anteriormente descritos? Sí _____ No _____

Si su respuesta es positiva agradeceré completar el siguiente formulario para programar la entrevista: <https://forms.gle/9rZFKAvVcdfHKeFY8>

Por otro lado, me permite grabar nuestra entrevista, Sí _____ No _____

Por la Oficina de Normalización Previsional (ONP)	Por la Tesista
Nombre y cargo:	Nombre:
Firma:	Firma:

Lima, ____ de _____ de 2025

Anexo 5

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENCUESTAS

El propósito de este protocolo es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador se quedará con una copia firmada de este documento, mientras usted poseerá otra copia también firmada.

El presente estudio denominado **“Análisis de la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública. Caso: Oficina de Normalización Previsional (ONP) 2022-2023”** se desarrolla como parte de la Tesis para la obtención del grado de Licenciada en Ciencia Política por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El desarrollo de este estudio está a cargo de **Kelly Eveling Torres Zelada**, y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mg. Vlado Castañeda.

Para ello, se le solicita participar en una encuesta que le tomará 15 minutos de su tiempo. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Asimismo, participar en esta encuesta no le generará ningún perjuicio académico. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

Su identidad será tratada de manera anónima, es decir, el investigador no conocerá la identidad de quién completó la encuesta. Asimismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta de sus compañeros.

Para acceder a los resultados de este estudio usted podrá visitar la biblioteca de la universidad o también solicitarlos a los correos: ekellytorres@gmail.com. En caso de tener alguna duda sobre el estudio puede comunicarse al correo electrónico antes indicado.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la encuesta en los términos anteriormente descritos? Sí _____ No _____

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, agradeceré completar la encuesta a través del siguiente link: <https://forms.gle/BHYczLzN5jPbzTn79>.

Fecha: de de 2025

Anexo 6

Lista de entrevistados

Entrevistados	Cargo
Entrevistado 1	Ex Directivo de la OIP
Entrevistado 2	Analista de diseño y gestión por procesos
Entrevistado 3	Analista de diseño y gestión por procesos