



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Gestión por procesos desde la percepción de los/as  
servidores/as de un órgano de apoyo en un ministerio, Lima, 2023**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Aguila Vargas, Fernando Humberto ([orcid.org/0000-0002-5040-632X](https://orcid.org/0000-0002-5040-632X))

**ASESORAS:**

Dra. Flores Ledesma, Katia Ninozca ([orcid.org/0000-0002-9088-5820](https://orcid.org/0000-0002-9088-5820))

Dra. Sanchez Ramirez, Luz Graciela ([orcid.org/0000-0002-2308-4281](https://orcid.org/0000-0002-2308-4281))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2024

## **DEDICATORIA**

A los/las servidores/as públicos creativos/as e innovadores/as de nuestro país, quienes creen aún en el cambio, apostando y contribuyendo al desarrollo de sus entidades y nuestro país.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por su paciencia, comprensión, y apoyo incondicional y constante. A los docentes de la escuela de posgrado por su dedicación y capacidad para compartirnos sus conocimientos. En especial, a la Dra. Katia Flores y Dra. Luz Sánchez por su asesoría y orientación exhaustiva durante el proceso de elaboración y desarrollo del trabajo de investigación, así como del proyecto de tesis, hasta su culminación.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, FLORES LEDESMA KATIA NINOZCA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023", cuyo autor es AGUILA VARGAS FERNANDO HUMBERTO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 10.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 11 de Enero del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
FLORES LEDESMA KATIA NINOZCA DNI: 20023551 ORCID: 0000-0002-9088-5820	Firmado electrónicamente por: KFLORESL1 el 18- 01-2024 15:23:30

Código documento Trilce: TRI - 0730938





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, AGUILA VARGAS FERNANDO HUMBERTO estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
FERNANDO HUMBERTO AGUILA VARGAS DNI: 44302292 ORCID: 0000-0002-5040-832X	Firmado electrónicamente por: FAGUILAV el 11-01- 2024 19:02:32

Código documento Trilce: TRI - 0730939



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
ABREVIATURAS	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	13
3.3. Escenario de estudio	13
3.4. Participantes	14
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.6. Procedimiento	16
3.7. Rigor científico	16
3.8. Método de análisis de datos	19
3.9. Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
V. CONCLUSIONES	31
VI. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	35
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categoría y subcategorías de estudio	13
Tabla 2. Listado de informantes clave	14

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Triangulación de datos – Diagrama de Sankey	18
Figura 2. Triangulación de datos – Gráfico de fuerza dirigida (Cluster)	19
Figura 3. Red de la categoría: Gestión por procesos	22
Figura 4. Red de la subcategoría: Eficiencia	25
Figura 5. Red de la subcategoría: Eficacia	26
Figura 6. Red de la subcategoría: Responsabilidad	27
Figura 7. Red de la subcategoría: Satisfacción del usuario	29



## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos.

La investigación fue de tipo básica, con enfoque cualitativo, y diseño fenomenológico. Para el recojo de datos, se empleó como técnica la entrevista e instrumento la guía de entrevista semi estructurada.

Los hallazgos permitieron establecer que los/as servidores/as conocían el enfoque de gestión por procesos e identificaron los beneficios de su implementación en el Ministerio, a fin de preservar la calidad de los servicios públicos que se otorgan a la ciudadanía.

En ese sentido, se pudo concluir que la percepción de los/as servidores/as respecto al enfoque de gestión por procesos es positiva y la consideran beneficiosa para conocer los resultados de la entidad y mejorar su gestión, pero señalan también que para implementarla resulta importante recibir capacitación y apoyo de los directores de área, así como utilizar aplicativos o sistemas que faciliten el acceso a la información. Asimismo, destacan la importancia de evaluar el impacto de este enfoque debido a la complejidad del sector público y los cambios frecuentes en la gestión institucional.

**Palabras clave:** Automatización, cambio organizacional, gestión, modernización y tecnología de la información.

## ABSTRACT

The objective of this study was to identify the perception of civil servants of a support office in a Ministry on process management.

The research was of a basic type, with a qualitative approach and a phenomenological design. The interview technique was used for data collection and the semi-structured interview guide was applied as an instrument.

The findings made it possible to establish that civil servants were aware of the process management approach and identified the benefits of its implementation in the Ministry, in order to preserve the quality of public services provided to citizens.

In that sense, it was concluded that the perception of the employees regarding the process management approach is positive and they consider it beneficial to know the results of the entity and improve its management, but they also point out that in order to implement it, it's important to receive training and support from the area directors, as well as to use applications or systems that facilitate access to information. They also stress the importance of evaluating the impact of this approach due to the complexity of the public sector and the frequent changes in institutional management.

**Keywords:** Automation, information technology, management, modernization and organizational change.

## ABREVIATURAS

AP	:	Administración Pública
BPM	:	Business Process Management
GpP	:	Gestión por Procesos
GdC	:	Gestión de la Calidad
SGP	:	Secretaría de Gestión Pública
PCM	:	Presidencia del Consejo de Ministros
TIC	:	Tecnologías de Información y Comunicaciones
PNMGP	:	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
LMMGP	:	Ley Marco de la Modernización de la Gestión Pública
EP	:	Entidades Públicas

## I. INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos [GpP] ha emergido como un enfoque crítico en la administración de las organizaciones (Turín, 2017). En un mundo en constante cambio, impulsado por avances tecnológicos, crecientes demandas de los consumidores y una competencia global cada vez más intensa, la necesidad de adoptar una perspectiva orientada a procesos se ha convertido en una problemática esencial para las entidades públicas [EP] y privadas en todo el mundo. Este paradigma de gestión no sólo ha alterado las estructuras organizativas, sino que también ha influenciado profundamente las estrategias empresariales y gubernamentales, transformando la manera en que se conciben, diseñan, ejecutan y evalúan los procesos operativos y de apoyo.

En el plano internacional, la interconexión de economías y globalización de los mercados han promovido la adopción de prácticas de GpP como una estrategia para mantener la competitividad en un entorno empresarial cada vez más complejo. Organizaciones multinacionales buscan la estandarización de procesos y la eficiencia operativa a través de fronteras, lo que genera un desafío global en términos de armonización y adaptación a diferentes contextos culturales y regulatorios.

Asimismo, a nivel de América Latina y el Caribe, García y García (2010) y Morales et al. (2018) coincidieron en que la forma en que debe emprenderse y llevarse a cabo el proceso de reforma de un Estado exige un análisis exhaustivo y articulado de los diversos sistemas que componen la administración pública [AP], incluida la gestión financiera, la planificación, la presupuestación, el seguimiento y la evaluación, y, sobre todo, requiere una revisión del flujo de los procesos que conducen, desde las ofertas realizadas por quienes ocupan puestos de autoridad hasta los servicios que se prestan realmente a los ciudadanos.

A nivel nacional, la GpP se ha tornado en una orientación cada vez más popular y pilar fundamental, tanto en la actividad empresarial privada, como para la mejora de la AP. En el entorno empresarial, la búsqueda de eficiencia, calidad y satisfacción del cliente impulsa la adopción de enfoques de GpP para mantener la competitividad y agilidad de los negocios (Barrios et al., 2019). De la misma forma, en el sector público, nuestro gobierno busca mejorar la eficiencia en la prestación

de servicios públicos y la transparencia en la toma de decisiones, basándose en la GpP. Por ello, desde el año 2002, contamos con normatividad en la materia, como la referida al Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública (2007), la cual contempla la GpP como un medio -precisamente- para dicho propósito (Secretaría de Gestión Pública, 2021).

A nivel local, la entidad en la cual se desarrolló el trabajo no resulta ajena a la aplicación del marco normativo en materia de modernización de la AP y, por ende, GpP; sin embargo, de la revisión efectuada, se logró identificar que, si bien el órgano de apoyo -donde se recolectó la información- cuenta con un manual de procedimientos elaborado en el año 2018, éste no sería un documento ampliamente difundido y, por ende, resultaría ajeno a muchos de los/as servidores/as integrantes del mismo. Aunado a ello, se podría presumir que dicho manual no se orientaría y/o respondería al contexto actual, considerando los avances tecnológicos, así como los cambios y/o adaptaciones necesarias debido a la pandemia por el brote de la COVID-19 en nuestro país y el mundo entero.

Por lo expuesto, a nivel general, se identificó el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos, Lima, 2023? Asimismo, se plantearon los siguientes problemas específicos: 1. ¿Cuál es la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la eficiencia, Lima, 2023?, 2. ¿Cuál es la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la eficacia, Lima, 2023?, 3. ¿Cuál es la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la satisfacción del usuario, Lima, 2023? y 4. ¿Cuál es la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la responsabilidad, Lima, 2023?

En ese sentido, la justificación social de esta investigación se orientó a que ésta servirá a estudiosos e investigadores en materia de GpP, conteniendo consideraciones que facilitarán su comprensión e importancia. Asimismo, contribuirá a la fundamentación y complementación de posibles estudios que permitan implementar y desarrollar este eje temático.

La justificación teórica de esta investigación se basó en que buscó propiciar una reflexión sobre la aplicación de la GpP en el desempeño de las funciones de

los/as servidores/as, con el fin de identificar las principales dificultades y/o deficiencias en la materia, permitiendo ayudar a reconocer oportunidades de mejora que orienten una potencial optimización.

Respecto a la justificación práctica, con relación a la realidad presentada, la información analizada se orientó a ser usada por las autoridades del Ministerio para identificar, planificar y/o ejecutar acciones correctivas necesarias, con el propósito de optimizar la gestión de sus procesos. Adicionalmente, se precisa que resultó novedosa, ya que -a la fecha- la entidad no contaba con estudios en la materia.

En ese orden de ideas, para la presente investigación se estableció como objetivo general: Conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos, Lima, 2023. Así mismo, los objetivos específicos fueron: 1. Conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la eficiencia, Lima, 2023, 2. Conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la eficacia, Lima, 2023, 3. Conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la satisfacción del usuario, Lima, 2023; y 4. Conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la responsabilidad, Lima, 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

La GpP es un enfoque orientado a planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo, de forma transversal y secuencial a las distintas unidades organizativas, con el objetivo de contribuir, tanto a la consecución de los objetivos institucionales, como a la satisfacción de las expectativas y/o necesidades de los ciudadanos (Secretaría de Gestión Pública, 2018).

En ese sentido, con la finalidad de cimentar las bases para la fundamentación del presente trabajo, se revisó literatura e investigaciones previas en la materia, tanto a nivel nacional como internacional. Al respecto, a nivel nacional, podemos citar a Flores y Lira (2021), cuyo estudio le permitió identificar que, si bien el modelo de GpP es útil y demanda trabajo, los organismos públicos no lo aplican conforme a la normatividad vigente, lo cual genera vacíos en la gestión. En ese sentido, la GpP se está introduciendo gradualmente, y su uso por parte del Estado está aún en fase de desarrollo en términos de conocimiento y madurez. Asimismo, con la necesidad de modernizar la gestión pública, los procesos están cobrando importancia a medida que se implantan nuevos sistemas de mejora que repercuten en el nivel de los servicios públicos.

Amez (2018), a través de su investigación, logró identificar que existía una variación entre los niveles de percepción registrados con relación a la GpP, acorde a los niveles de puestos y/o regímenes de contratación comprendidos en la entidad donde realizó el estudio.

Acosta (2019) en su investigación identificó que, en adición a los procesos lentos y desarticulados de su institución, existían también problemas de corrupción, burocracia e interacción del personal con las áreas usuarias, asociados a sus calificaciones profesionales y/o experiencia laboral previa, así como también falencias en el almacenamiento y necesidades de capacitación; por ello, formuló una propuesta para mejorar la ejecución de actividades respecto al proceso de adquisición.

Galindo et al. (2022) cuya investigación les permitió establecer que una eventual implementación de la GpP en su entidad tendría un impacto significativo en la consecución de los objetivos establecidos institucionalmente, así como se constituiría en un soporte para la generación del denominado valor público,

orientado a brindar servicios centrados en el usuario, los cuales respondan a sus demandas, maximizando y haciendo un uso eficiente de los recursos públicos asignados.

Caballero (2021) identificó que la entidad donde realizó su estudio no tenía implementada la GpP. Ello basándose en el análisis de los documentos de gestión institucional y/o interna, los cuales reflejaban que ésta orientaba su gestión a un modelo funcional; por ello, los órganos que la componían ejecutaban sus actividades de forma aislada, incurriendo en muchos de los casos en duplicidad de funciones. Adicionalmente, evidenció que los servidores/as se mostraban reacios/as a la idea de adoptar nuevas estrategias y/o sistemas de trabajo, aun cuando éstas se orientaban a la generación de valor.

Por otro lado, a nivel internacional, autores como Stravinskiene y Serafinas (2020) -precisamente- señalaron que, en un entorno de intensa globalización y digitalización, las organizaciones empresariales se enfrentan cada vez más a diversos retos, como el aumento de los costes, la fuerte competencia, la rápida evolución de las tecnologías, consumidores cada vez más exigentes y caprichosos y, en términos sociales, las cambiantes demandas de la sociedad. Es en este contexto, precisamente, se actualizó la eficiencia y eficacia de la gestión de las organizaciones empresariales.

Schedler y Helmuth (2023) sostuvieron que la GpP y la gestión de la calidad [GdC] forman un par de conceptos que se influyen mutuamente de forma positiva. Asimismo, señalaron que optimizar los procesos en la AP conduce a mejorar el rendimiento y la calidad; por ello, los modelos y marcos de GdC ayudan a los gestores públicos a tener una visión holística a la hora de organizar su administración, orientándose a crear la mejor calidad posible para los ciudadanos.

Sousa et al. (2021) señalaron que la investigación sobre gestión en la AP ha cobrado importancia tanto académica como profesional. Su revisión sistemática utilizó los criterios PICOC (población, intervención, comparación, resultados y contexto) y entre las lagunas encontradas, mencionaron las siguientes: uso de sólo aplicaciones técnicas en el área de gestión; necesidad de ampliar el muestreo de temas, sectores, áreas u organizaciones; ampliación de los marcos temporales; falta de comparaciones entre países y pocos estudios cuantitativos. Esto demostró los puntos que deben mejorarse para realizar estudios de mayor calidad en el sector



público.

Alarcón y Sánchez (2018) precisaron que la GpP es una forma eficaz de mejorar los resultados y rendimiento de la AP local. Asimismo, sostuvieron que los procesos de apoyo trabajan en estrecha colaboración con los mecanismos de coordinación y cooperación del sistema de gestión, a fin de garantizar el éxito de los demás procesos, donde la gestión de la información y provisión de recursos son aspectos cruciales de cara a la medición y análisis de los resultados en el proceso de retroalimentación, tanto interna como externa. A nivel interno, donde los procesos se gestionan de forma eficaz y eficiente orientándose a la mejora continua, y a nivel externo, permitiendo conocer el grado de efectividad con que se satisfacen las demandas de los usuarios.

Krukowski y Raczyńska (2019) precisaron que la GpP implica diseñar, administrar, implementar y analizar los procesos en las organizaciones públicas. Su base se encuentra en la representación clara de los procesos, actividades y restricciones de aplicación entre ellos. El uso de la GpP en estas organizaciones ha llevado a un aumento en su eficiencia, lo que ha motivado a los gestores de las EP a aplicar este concepto. Esto ha encontrado respaldo en el modelo de Nueva Gestión Pública, que busca establecer la necesidad de aplicar soluciones utilizadas originalmente en organizaciones empresariales. En ese sentido, señalaron que un aspecto clave es identificar los atributos que describen el nivel de madurez de los procesos en las organizaciones públicas, la cual se ve reflejada en el grado de utilización de la GpP en éstas.

Battilani et al. (2022) refirieron que en la AP se dispone de escaso material para la mejora de los procesos, ya que su exposición al mercado es menor que la de las privadas y, por lo tanto, están menos motivadas por ser más eficientes. Por esta razón, este sector tiende a ser calificado como "casi universalmente ineficaz". Si bien se trató de una afirmación contundente, se debe tener en cuenta diferentes aspectos, como la no intercambiabilidad entre estos dos sectores debido a sus diferentes objetivos. El sector privado se orienta a las ganancias, mientras que el público a otorgar beneficios económicos y sociales.

Gessner et al. (2021) concluyeron que el uso de una metodología organizada para realizar el mapeo de los procesos se constituye en un facilitador para lograr su cumplimiento. Es así que, el acompañamiento del gestor y el compromiso del

responsable del proceso en las fases de mapeo ayudan en el desarrollo de la cultura de cumplimiento, además de permitir mejoras para consolidar la eficiencia del proceso. Finalmente, la evaluación de riesgos en la fase de mapeo del proceso demuestra su eficacia en términos de su visión global.

Korenova y Cepelova (2017) destacaron que la concienciación sobre métodos avanzados de gestión, como la GpP, es fundamental para mejorar la competitividad, la eficacia, la reactividad y el rendimiento en la AP. Los factores más importantes identificados son la burocracia, el uso de recursos, periodo correspondiente al proceso de implementación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones [TIC]. Asimismo, señalaron que la documentación que describe los procesos tiene un efecto menor en la eficacia de estos, pero no debe ser ignorada. Finalmente, hicieron hincapié en la importancia de considerar el entorno legal en la gestión de la AP y no subestimar el efecto de la burocracia, así como también resaltaron la necesidad de promover la autonomía del personal directivo y la necesidad de reducir la carga administrativa innecesaria.

En ese orden de ideas, precisamente, una forma de optimizar la operatividad de la AP es introducir el enfoque de GpP. Las organizaciones perciben el concepto por procesos como un aspecto clave para su desarrollo; es decir, una forma de alcanzar la excelencia operativa, facilitar la implicación organizativa y cooperación de sus integrantes, así como mejorar la comunicación interna. Esto, se consigue principalmente reestructurando las organizaciones según procesos interfuncionales, lo que se traduce en una mayor eficacia y eficiencia (Raczyńska, 2017).

Khadzhyradieva et al. (2020) señalaron que la introducción de las TIC facilitará la transición a las nuevas reglas de las empresas, organizaciones y organismos públicos. Teniendo esto en cuenta, existe una oportunidad urgente de introducir herramientas de GpP y optimizar la eficiencia de los sistemas de la AP y de los gobiernos autónomos locales; sin embargo, el cambio del sistema de gestión, además de la modelización y optimización de los procesos, requiere la transformación de los modelos cognitivos de los servidores civiles como condición suficiente para la eficacia del sistema implantado.

Al respecto, Ahmad y Looy (2020) refirieron también que las principales repercusiones tecnológicas en torno a la gestión de procesos empresariales

(Business Process Management [BPM] por sus siglas en inglés) parecen centrarse en la creación de valor, la atracción de clientes y la gestión de procesos empresariales centrados en el ser humano e intensivos en conocimiento. Asimismo, (Reijers, 2021) señaló que la filosofía de gestión en la que se basa la BPM se apoya en diversos enfoques, estrategias e instrumentos. En ese sentido, los estudiosos en la materia no dejan de enriquecer su repertorio.

Gudelj et al. (2021) precisaron que muchos investigadores de la gestión operativa se centran en la BPM y la orientación a procesos. Por ello, se han creado varios modelos para demostrar la madurez, importancia y utilidad de la BPM a la hora de desarrollar, implantar y gestionar procesos empresariales. De la misma forma, Beverungen et al. (2021) establecieron que la BPM, tal y como se considera hoy en día, es un campo de investigación que traspasa fronteras, y se basa y consolida la investigación sobre cómo gestionar mejor el rediseño de los procesos empresariales individuales y cómo desarrollar una capacidad de BPM fundamental en organizaciones que atienden a una variedad de propósitos y contextos.

Brzeziński y Bitkowska (2022) manifestaron que la empresa debe adaptarse constantemente a los cambios del entorno debido a los avances en los procesos de globalización y a las nuevas soluciones técnicas. En ese sentido, cada vez son más las empresas que incorporan la gestión de procesos, teniendo en cuenta las perspectivas del proyecto y del conocimiento, tanto a nivel estratégico como operativo.

Triaa (2019) señaló que, gracias a una mejor coordinación entre sus componentes, la BPM ayuda a las empresas a mejorar su eficacia. Permite optimizar los procesos industriales y proporciona una mayor visibilidad de las operaciones empresariales. Es la disciplina centrada en la gestión de los procesos empresariales utilizando las TIC; por ende, un enfoque orientado a los procesos situándolos en el centro de una reflexión global de integración, a fin de poder optimizarlos abordando la cuestión de la mejora continua y, en la medida de lo posible, automatizarlos al máximo y favorecer la eficacia operativa. Finalmente, permite satisfacer las necesidades de los clientes garantizando la alineación negocio y TIC.

Al respecto, Ben (2023) refirió que la relación entre las TIC y el rendimiento empresarial ha sido objeto de una variedad de trabajos en los últimos años. Varias

organizaciones muy conocidas han utilizado la metodología de la reingeniería de procesos empresariales para integrar mejor las nuevas TIC en todos los puntos clave de su estructura operativa, lo que les ha permitido reducir su carga de trabajo, dedicar más tiempo a sus clientes y aumentar sus ingresos. Con la incorporación de las TIC en la gestión de sus procesos empresariales, las instituciones pueden mejorar la forma en que llevan a cabo sus diversas tareas organizativas, remodelar la organización y alcanzar más o menos el nivel de desarrollo deseado; por ello, el grado de implicación de las TIC depende del tipo de organización, su modelo empresarial y otros parámetros.

Trujillo Valdiviezo et al. (2022) determinaron que la transformación digital ha llevado a la digitalización de los procesos, lo que ha fortalecido y desarrollado el sector empresarial. Esto, teniendo en cuenta que la innovación y la tecnología son cruciales para el crecimiento económico de las empresas, ya que, con el aumento de la inversión en estas áreas, las empresas tienen más probabilidades de mejorar sus procedimientos operativos, lo que a su vez crea nuevos recursos humanos y financieros, y garantiza su supervivencia en un mercado altamente competitivo.

Carneiro et al. (2019), a través de su investigación, determinaron que dentro de la organización de estudio se registraban medidas esporádicas relativas a la gestión de procesos. En ese sentido, los principales retos detectados fueron la resistencia al cambio, la implicación en los procesos y la integración del trabajo, y la falta de alineación entre las prioridades estratégicas y operativas. Por otro lado, los beneficios potenciales eran la reducción de las repeticiones de trabajo, el aumento de la productividad, la mejora de la calidad de los productos y las ayudas a la gestión de riesgos.

Para las empresas públicas y otras entidades, la gestión de procesos es un enfoque estratégico que abarca la formulación y aplicación de estrategias. A menudo incorpora la planificación estratégica y el aprendizaje continuo en este ámbito. Se ha reconocido que esta gestión es una herramienta útil para ayudar a las instituciones y organizaciones públicas a cumplir objetivos importantes y añadir valor para el público en general (Bryson y George, 2020).

Por otro lado, con relación a las teorías que orientaron y/o sustentaron el desarrollo del presente trabajo tenemos las investigaciones que Follett (2011) llevó a cabo, las cuales sirvieron de base para la primera estrategia de GpP. Éstas

aportaron ideas sobre cómo abordar las deficiencias organizativas y permitieron reevaluar el mecanicismo de Taylor, así como la dinámica del poder y la autoridad. Sus principales aportes incluyeron sugerencias para mejorar la coordinación mediante la comunicación directa entre las partes implicadas, la planificación y adopción rápidas de directrices políticas, la continuidad de los procesos y el reconocimiento de la importancia de la participación a todos los niveles, la interrelación y la integración para garantizar que todos trabajen juntos sin estar subordinados.

Asimismo, se registran los estudios del biólogo alemán Von Bertalanffy (1972), quien introdujo los conceptos de la Teoría de Sistemas, la cual examina la organización como un sistema social abierto que entabla relaciones recíprocas con otros sistemas y el entorno. Esto condujo al desarrollo de la cibernética, la ciencia que forja conexiones entre diferentes campos como metodología para producir nuevos conocimientos utilizando un enfoque de pensamiento multidisciplinar. Por ello, el enfoque de los sistemas de gestión, relacionado con la GpP, sostiene que la organización es un conjunto de sistemas interactivos formados por procesos.

De otra parte, se registra también el estudio referido al ciclo Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar (PHVA), el cual fue introducido en Japón por Deming (1982) como mecanismo para gestionar las operaciones de la organización y mejorar la calidad. Es así que se definió como una metodología que ordena la mejora continua de forma escalonada para facilitar la aplicación del enfoque basado en procesos.

Al respecto, precisamente, Abuhav (2017) señaló que la norma internacional de estandarización ISO 9001:2015 fomenta el uso de un enfoque por procesos en la creación, ejecución y mejora de un sistema de GdC orientado a la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de sus requerimientos. Así, la eficacia y eficiencia de la organización para alcanzar los objetivos deseados se ven influidas por la comprensión y la gestión de las actividades interrelacionadas como un sistema. De forma similar, este método exige la definición y gestión metódicas de los procesos y sus interacciones para producir los resultados deseados en consonancia con la dirección estratégica y la política de calidad de la organización. Esto puede hacerse aplicando el ciclo de Deming o PHVA. De este modo, la organización puede mejorar el rendimiento global controlando las interdependencias y los vínculos entre las actividades del sistema.

Para fines de este trabajo, a modo de precisión, resulta importante indicar que la Norma Técnica N° 001-2018-SGP para la implementación de la GpP en las EP fue publicada en el Perú y estableció los requisitos técnicos para la Implementación de la GpP en las entidades de la AP (Secretaría de Gestión Pública, 2018).

En ese sentido, dada la naturaleza de la materia y el sector o ámbito donde se desarrollará el mismo, para efectos de la categoría general de estudio “GpP” se consideró la definición formulada por la SGP (2018) en su Norma Técnica, la cual estableció que es un método para organizar, coordinar, dirigir y gestionar las actividades de trabajo en todas las unidades organizativas, de forma transversal y secuencial, con el fin de apoyar los objetivos institucionales y el propósito de satisfacer las demandas y/o expectativas de los ciudadanos. Este paradigma ayuda a comprender mejor lo que añade valor a la entidad, gestionando los procesos como un sistema que se caracteriza por la red de procesos, sus productos y sus interacciones.

Asimismo, con relación a las subcategorías de estudio identificadas, se consideraron las definiciones establecidas por Pérez (2012), quien en su libro consigna -entre otros- los factores que se detallan a continuación:

Eficiencia, es la capacidad de llevar a cabo una tarea o alcanzar un objetivo con la menor cantidad posible de recursos -como tiempo, dinero, energía o materiales-. Eficacia, se utiliza para describir la capacidad de alcanzar los objetivos fijados o proporcionar los resultados previstos. Satisfacción del usuario, se refiere a la medida en que los usuarios están contentos con un producto, servicio o experiencia en particular. Responsabilidad, la cual hace referencia al llamado propietario del proceso, que es quien tiene el deber y poder designados para el diseño, implementación, control y mejora de los procesos que le competen con el fin de garantizar la consecución del resultado deseado.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

La tipología de estudio del presente trabajo fue de carácter básico, ya que se centró tanto en la adquisición de conocimientos como en la comprensión de fenómenos naturales y/o sociales. Para profundizar en la comprensión del problema, este estudio analizó qué opinan los/las servidores/as de la entidad sobre la GpP y cómo la utilizan en su trabajo diario. Cabe mencionar que este tipo de estudio no trató de resolver ningún problema práctico acuciante, sino que exploró cuestiones e ideas básicas, y se esforzó por mejorar el juicio científico (Vasilachis, 2019).

De la misma forma, se señala que el enfoque fue cualitativo. Al respecto, Vasilachis (2019) manifestó también que este enfoque se orienta a la exploración y comprensión de los fenómenos de estudio en materia social, cultural, psicológico y/o político, etc. Adicionalmente, Calle (2023) precisó que el enfoque cualitativo no posibilita la generalización de los resultados, siendo flexible en el sentido de que permite comprender los fenómenos a través de la interpretación de los procesos de investigación, lo que puede producir continuamente nuevas teorías fundamentadas.

Finalmente, el diseño o método de investigación fue fenomenológico, considerando que al examen de los fenómenos o experiencias significativas que se revelan a la conciencia, precisamente, se le conoce como fenomenología. Al respecto, Villanueva (2012) hizo referencia a la denominada reducción fenomenológica que se ocupa de identificar y caracterizar las peculiaridades de la experiencia consciente y de comprender metódicamente la construcción de esta realidad subjetiva. Este proceso de construcción del conocimiento necesita tanto de la interpretación analítica como de la descripción. Reconstruir los ejes de articulación de la vida de la conciencia es el objetivo principal, y sólo puede lograrse profundizando en su experiencia. Requiere explicar y comprender el acontecimiento en términos de su propia lógica organizativa.

Suddick et al. (2020) precisaron que las vidas humanas, las experiencias y el mundo vivido (el mundo de la vida humana y sus fenómenos) se comprenden dentro de su marco temporal particular y situado a través de una epistemología interpretativa, que se basa en la intencionalidad, la intersubjetividad y la

hermenéutica como teoría de la interpretación.

### 3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Con relación a este acápite, se señaló que -básicamente- una categoría es una colección de datos similares ordenados en el mismo lugar, y este arreglo permite a los investigadores identificar y describir las características de dicha categoría. Esto, a su vez, permite definir la propia categoría para luego compararla y contrastarla con otras categorías o si es de amplio alcance, subdividirla en categorías más pequeñas (subcategorías), a fin de identificar y describir sus partes (Morse, 2008).

**Tabla 1**

*Categoría y subcategorías de estudio*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>
Gestión por procesos	Eficiencia
	Eficacia
	Satisfacción del usuario
	Responsabilidad

El detalle correspondiente a este acápite puede ser revisado con mayor detalle en el anexo N° 01.

### 3.3 Escenario de estudio

Al respecto, Peres (2019) precisó que un escenario de investigación es la piedra angular del entorno social, diseñado para fomentar la implicación de los participantes en la investigación. En ese sentido, las personas podrán decidir si participan o no en la investigación a lo largo de todo el proceso de desarrollo de dicho escenario.

En ese sentido, para el desarrollo del presente trabajo, se enmarcó el estudio en la oficina encargada de gestionar el sistema de Recursos Humanos en un Ministerio público, la cual tiene la calidad de órgano de apoyo. Esta oficina se



encuentra ubicada en su sede central, en la provincia y departamento de Lima.

### 3.4 Participantes

La oficina cuenta actualmente con 74 servidores/as, quienes se encuentran comprendidos en diferentes regímenes laborales: D.Leg. 1057 – Contratación Administrativa de Servicios (CAS), D.Leg. 276 - Ley de la Carrera Administrativa y Fondo de Apoyo Gerencial al Sector Público – FAG. Los informantes clave de la presente investigación fueron ocho (08) servidores/as, quienes ocupan los cargos de especialistas (06) y analistas (02), según la naturaleza de sus funciones. Ello debido a que estos/as servidores/as son los responsables directos de la gestión y/o dueños de los procesos correspondientes a cada eje temático, los cuales responden al siguiente detalle:

**Tabla 2**

*Listado de informantes clave*

<b>N° informante</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Fecha de entrevista</b>
Informante 1	M	43	Especialista en Recursos Humanos	08 años	01/12//2023
Informante 2	F	60	Especialista Administrativo	15 años	04/12/2023
Informante 3	M	27	Analista de Gestión del Rendimiento	01 año	05/12/2023
Informante 4	M	39	Analista de Planillas	03 años	06/12/2023
Informante 5	M	41	Especialista en Compensaciones	06 años	07/12/2023
Informante 6	F	36	Especialista en Gestión de la Capacitación	05 años	08/12/2023
Informante 7	F	52	Trabajadora Social	10 años	09/12/2023

<b>N° informante</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Fecha de entrevista</b>
Informante 8	F	32	Especialista Administrativo	04 años	11/12/2023

Respecto a los criterios de inclusión, Hernández y Mendoza (2018) señalaron que al seleccionar participantes y/o informantes, estos individuos son vistos como fuentes de información y, como tales, son esenciales para la recolección de datos y la introspección del fenómeno en estudio.

En este contexto, para fines del presente trabajo, estos criterios contemplaron el contar mínimamente con un año de antigüedad en el ejercicio de las funciones, a nivel de la entidad escenario de estudio. Asimismo, se priorizó también el contar con servidores/as que sean responsables de sus procesos, así como correspondan a diferentes equipos funcionales y capas etarias, a fin de recoger su percepción del enfoque de GpP desde una perspectiva funcional y generacional distinta.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se aplicó como técnica la entrevista y como instrumento la guía de entrevista semiestructurada. Como lo describió Vasilachis (2019), los investigadores pueden profundizar en los puntos de vista y las experiencias de los participantes sobre un tema concreto, mediante entrevistas semiestructuradas.

Para Potter y Hepburn (2012), la forma más popular de recopilar datos en diversas tradiciones metodológicas, incluida la fenomenología, entre otras, es la entrevista semiestructurada. Al respecto, Ríos (2019) señaló que la entrevista semiestructurada se encontraría entre la entrevista libre, que dirige el entrevistado y no sigue directrices precisas ni tiene preguntas escritas de antemano, y la entrevista estructurada, que tiene preguntas predeterminadas a las que hay que responder. En ese sentido, la entrevista semiestructurada no incluiría este tipo de preguntas, pero tendría una pauta clara y una lista de temas por aclarar.

El instrumento contempló siete preguntas abiertas orientadas al recojo de información relacionada a las percepciones registradas por los/as servidores/as con relación, tanto a la categoría general (pregunta abierta 1) como subcategorías de estudio (preguntas abiertas 2 al 5). Asimismo, a modo de cierre, se contemplaron

también dos preguntas adicionales orientadas a recoger información general respecto al avance registrado en materia de la implementación del enfoque de GpP, así como oportunidades de mejora identificadas y/o recomendaciones asociadas a la misma (preguntas abiertas 6, literales a y b).

### **3.6 Procedimiento**

Para el desarrollo del presente trabajo, se identificó la categoría de estudio apriorística y acorde a la bibliografía revisada en la materia, se pudo establecer subcategorías, las cuales debieron contar también con su definición para efectos de su consolidación en la matriz y posterior formulación de las preguntas que constituyeron el siguiente paso, el cual correspondió al diseño del instrumento de recolección de datos.

Acto seguido y habiéndose definido los criterios de inclusión correspondientes al presente trabajo, se coordinó con los participantes la ejecución de las entrevistas para el recojo de la información, previa lectura y conformidad de las consideraciones establecidas en el documento de consentimiento informado. Esta etapa contempló la grabación de dichas entrevistas para una posterior conversión del formato de audio en texto. Finalmente, se trasladó el texto extraído a una herramienta ofimática que permitiera su procesamiento y posterior carga en el software de análisis "ATLAS.ti", en sus versiones 9 y 23, el cual permitió ratificar la categoría y subcategorías a priori de la investigación.

### **3.7 Rigor científico**

Con relación a este acápite, se estimó conveniente basarse en los criterios planteados por Lincoln y Guba (1985), los cuales se detallan a continuación:

Credibilidad, respecto a los hallazgos de este trabajo, considerando que los/as servidores/as del Ministerio vienen experimentando directamente el fenómeno investigado. Al respecto, se precisa que se detalló la información de forma amplia y clara; es decir, no se tergiversó las ideas o conceptos proporcionados por los sujetos informantes, y ello fue sustentado con las evidencias correspondientes.

De la misma forma, dependencia, para determinar la coherencia lógica de los resultados adquiridos a partir del análisis y la interpretación de la categoría de GpP. Para garantizar la estabilidad en el análisis y/o la justificación de esta investigación,

se utilizó un marco coherente tanto en el proceso de recopilación de datos como en el de interpretación. Cabe mencionar que el estudio de la categoría de GpP se correspondió con la situación o el entorno en el que se situó.

Asimismo, confirmabilidad, en la recogida, evaluación e interpretación de los datos derivados de este estudio para cumplir el objetivo de conocer la opinión de los/as servidores/as del Ministerio sobre la GpP. Para ello, el estudio se basó en los esfuerzos de otros investigadores en la materia, en el propio sector y/o contextos similares.

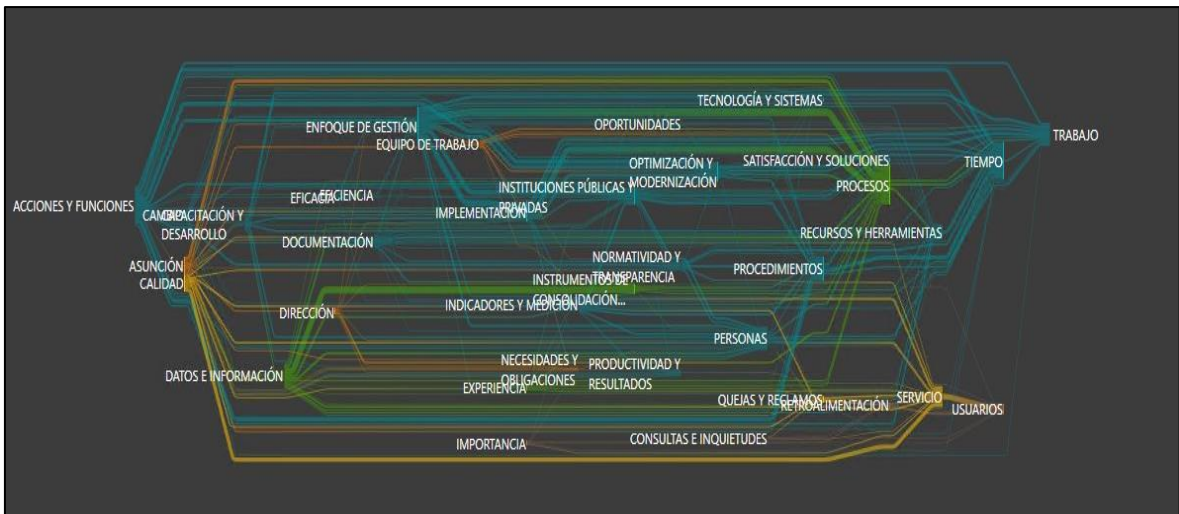
Finalmente, las figuras que se mostrarán a continuación reflejan el denominado proceso de triangulación de datos, el cual permite identificar el enraizamiento y densidad con la finalidad de establecer la validez metodológica del presente trabajo.

Al respecto, como afirma Thurmond (2001), la triangulación es la combinación de al menos dos o más perspectivas teóricas, enfoques metodológicos, fuentes de datos, investigadores o métodos de análisis de datos; por ello, su objetivo es reducir, anular o contrarrestar las deficiencias de una única estrategia, aumentando así la capacidad de interpretación de los resultados. En ese sentido, los investigadores deben recurrir a la triangulación si puede contribuir a la comprensión del fenómeno.

En ese mismo orden de ideas, Decrop (1999) señala que, afinando los conceptos de corroboración y validación, la triangulación consiste en reforzar las conclusiones cualitativas demostrando que varias fuentes independientes convergen en ellas o, al menos, no se oponen.

**Figura 1**

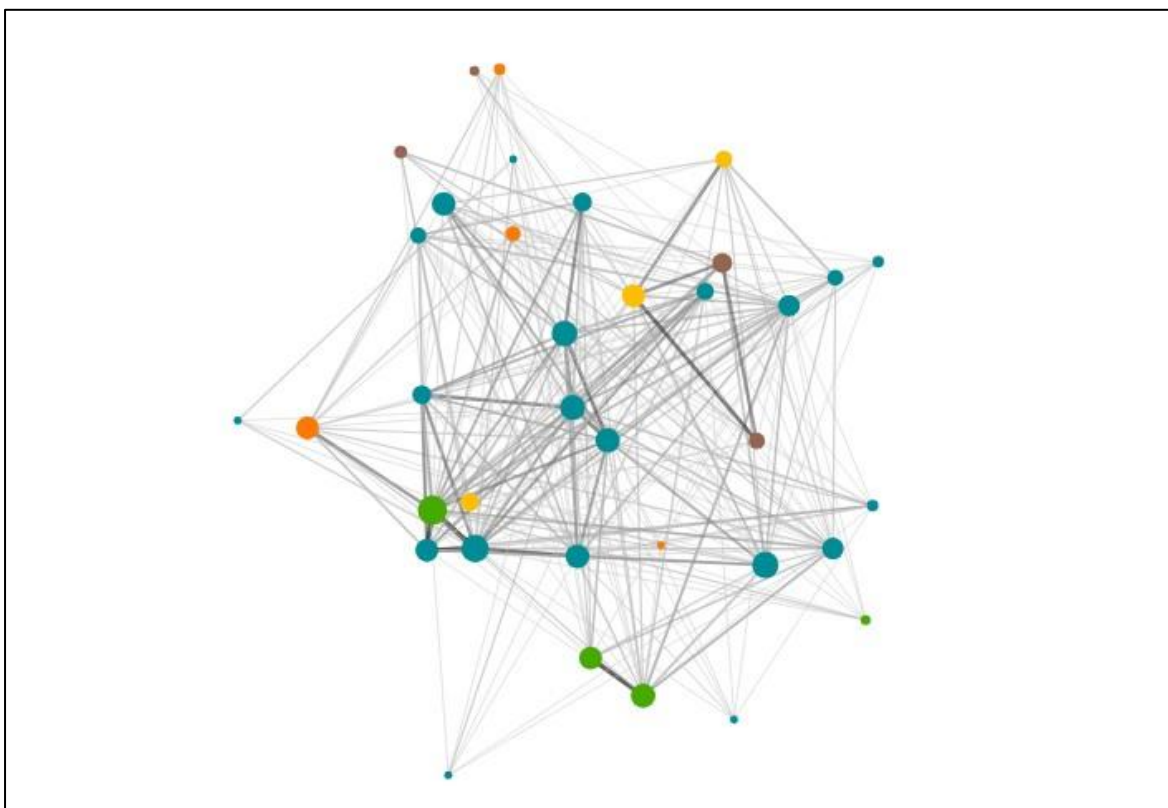
*Triangulación de datos – Diagrama de Sankey*



De acuerdo con lo detallado en el manual del usuario correspondiente a la versión 9 del software ATLAS.ti, los diagramas de Sankey permiten mostrar visualmente procesos complejos, centrándose en un único aspecto o recurso que se desee destacar. Asimismo, destacan los factores dominantes y ayudan a ver las magnitudes relativas y/o las áreas con las mayores contribuciones. Las entidades de fila y columna de la tabla se representan como nodos y aristas, mostrando el flujo entre cada par de nodos.

## Figura 2

*Triangulación de datos – Gráfico de fuerza dirigida (Diagrama Cluster)*



De la misma forma, se incluye el gráfico de fuerza dirigida (Diagrama Cluster), el cual -acorde a la información del propio portal software ATLAS.ti- en su versión 23, señala que es una herramienta totalmente interactiva que permite visualizar fácilmente los grupos de co-ocurrencia, así como interactuar con los datos y exportar imágenes que los ilustren. Es una imagen que se encuentra totalmente integrada; es decir, muestra siempre los datos actuales.

### 3.8 Método de análisis de datos

Previo a la fase de recojo de datos, se determinó el enfoque de análisis. Para dicho propósito, se consideró el marco metodológico de análisis de datos basado en Rodríguez et al. (2005), el cual contempla tres grandes aspectos:

Reducción de datos, lo cual implicó que tras la recopilación de datos textuales y/o audiovisuales, los datos se sintetizaron, clasificaron y organizaron en función de las subcategorías, centrándose siempre en los datos más pertinentes que ayudaron a profundizar en el análisis y la comprensión del tema de investigación.

De la misma manera, la disposición y transformación de los datos, la cual se refiere a que estos se extrajeron selectivamente del instrumento y se convirtieron en tablas matriciales en formato de procesador de textos. Allí se ordenaron lógicamente en función de los códigos y subcategorías establecidas, a fin de facilitar la comprensión de la información.

Finalmente, la obtención de resultados y verificación de conclusiones, la cual contempló que se presentaron las interpretaciones del investigador relacionando las subcategorías entre sí y tuvieron en cuenta las aportaciones más pertinentes para el análisis del trabajo.

### **3.9 Aspectos éticos**

Con respecto a este acápite, cabe detallar algunas reflexiones respecto a la ética en la investigación, como lo señalado por Wester et al. (2023), quienes consideraron que ésta hace referencia a la importancia de comprender cómo llevar a cabo una investigación de forma ética; es decir, tener en cuenta los principios de respeto, beneficencia y justicia. En ese sentido, la investigación se centra en beneficiar al cliente o participante en la investigación.

En esa misma línea, Ichendu (2020) señaló que nunca se podría insistir lo suficiente respecto a la importancia de la ética y las normas morales en la investigación. Así pues, las reglas ayudan a realizar estudios dentro de normas establecidas, evitando anomalías en el avance del conocimiento, como la falsificación, fabricación y tergiversación de los datos de la investigación. En ese sentido, estos principios promueven la verdad y reducen los errores. Además, teniendo en cuenta el hecho de que la investigación rara vez se realiza de forma aislada, sino a través de la coordinación y la cooperación entre pares, o clase, en muchos casos con diferentes/mismas instituciones; estimó pertinente señalar que las normas éticas ayudan a promover valores que son esenciales para los trabajos en colaboración.

Por lo anteriormente expuesto, se precisa que la investigación respetó los criterios de confidencialidad e inalterabilidad de los datos y las conclusiones. Además, la transcripción de las entrevistas sirvió como documentación del contenido fidedigno de las mismas, y toda la información derivada de su análisis se trató sin modificaciones. Se utilizó una redacción cuidadosa al referirse a la mayoría

de las palabras textuales de los informantes, procurando no alterar el significado de lo que desearon comunicar garantizando que refleje fielmente la realidad. En pocas palabras, hubo integridad en los datos y apertura en los resultados.

De la misma forma, corresponde señalar que el investigador proporcionó los detalles necesarios para orientar la suscripción del consentimiento informado para el estudio, a través del cual se buscó garantizar que los datos proporcionados por los informantes fueran de forma voluntaria. Al respecto, cabe precisar que ésta se efectuó haciendo uso de un aplicativo y/o herramienta informática, cuya plataforma virtual permitió la generación, suscripción y retorno de dichos documentos, de manera digital y vía remota.

Finalmente, cabe indicar también que el desarrollo del presente trabajo contempló todas las consideraciones necesarias e hizo una aplicación minuciosa en observancia de los criterios establecidos en la Resolución de Vicerrectorado de Investigación N° 062-2023-VI-UCV y, sobre todo, Resolución de Consejo Universitario N° 0340-2021/UCV. Asimismo, en cumplimiento de las disposiciones académicas establecidas institucionalmente, se revisó el material correspondiente al curso de Conducta Responsable en la Investigación del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC, a fin de rendir la evaluación de certificación correspondiente, conllevando a un resultado satisfactorio.

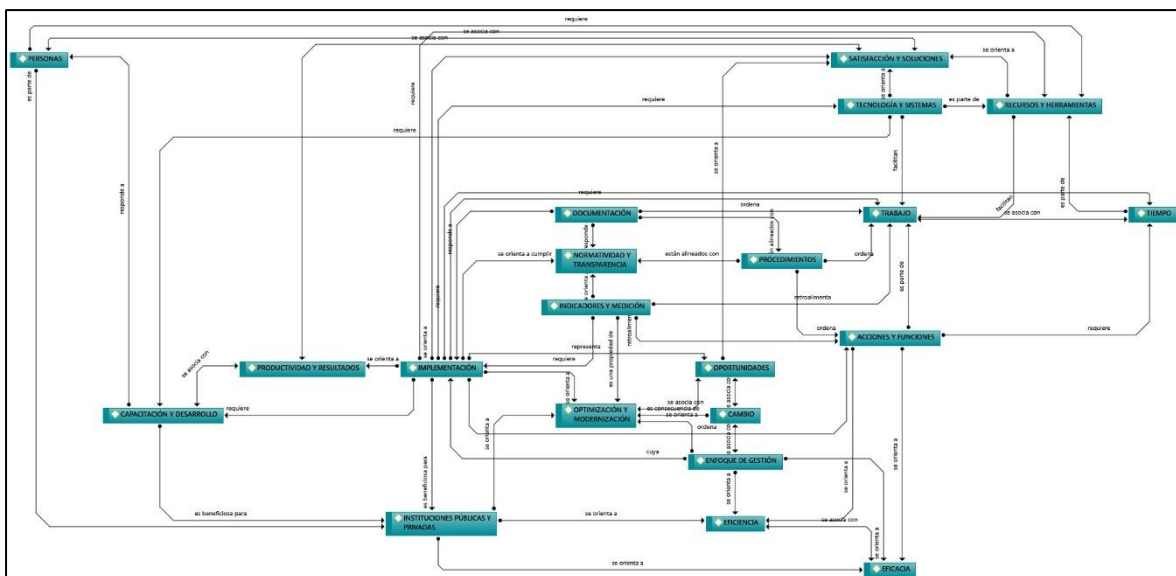


#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para efectos del procesamiento y análisis de la información recopilada como producto del presente trabajo, se hizo uso del software de análisis de datos “ATLAS.ti”, en sus versiones 9 y 23. Ello facilitó la consolidación de toda la información en un único medio, así como la identificación de los códigos asociados a la categoría y subcategorías de estudio, lo cual conllevó -posteriormente- a la generación de las redes que se mostrarán y describirán a continuación:

**Figura 3**

*Red de la categoría “Gestión por procesos”*



Con relación a esta categoría de estudio, los informantes detallaron que conocían el enfoque de GpP e identificaron beneficios respecto a su implementación en el Ministerio; sin embargo, algunos registraron reservas debido a la complejidad del sector público y los cambios frecuentes de autoridades. Consideraron que se requeriría capacitación y recursos adecuados para llevar a cabo su implementación. Adicionalmente, algunos informantes refirieron que contaban ya con procesos definidos en sus equipos y/o áreas, pero reconocieron la importancia de establecer una GpP más amplia en toda la institución.

Los hallazgos detallados previamente se ratificaron, a través de los siguientes

testimonios:

*“A mi parecer, haría mucho más sencilla la gestión de las tareas propias de mi trabajo. (...) me parece que nos ayudaría a gestionar las actividades en el área de mucha mejor manera; sin embargo, es importante que nos capaciten a todos y nos brinden los recursos para ejecutar nuestras funciones de la mejor manera”.*  
(Informante 1)

*“(...) el Estado tiene una realidad muy diferente al sector privado, tenemos normativas y procedimientos ya establecidos a lo largo de los años (...). Yo creo que, si en algún momento quisieran implementar la GpP, va a tomar tiempo, necesitaríamos entender bien si esta figura funcionará en el sector público, porque tenemos al menos en el ministerio, varias cosas que ya tienen tiempo”.* (Informante 2)

*“Sé que es una manera de poder gestionar un negocio o entidad, con mucha más eficiencia y eficacia (...). Creo que es un sistema bastante completo que incluye desde los primeros pasos hasta la medición, o sea, hasta el final de un proceso; (...) implica un poco más de tiempo para poder implementar y necesidad de herramientas, algunas entidades o empresas demoran en poder realizarlo y lo dejan de lado porque priorizan otras acciones. Por ejemplo, aquí en el ministerio a nivel general, creo que no hay una GpP porque sería un poco más complejo”.*  
(Informante 3)

*“(...) además con los cambios de gestión ministerial de los últimos años, cambia a veces el enfoque que se le quiere dar al ministerio. (...) es un enfoque interesante, porque ayuda a que todo sea mucho más automático y que toda la gente en la institución pueda conocer también la carga de trabajo de cada uno, porque podría comprender los procesos para determinada actividad y eso yo creo que también va a favorecer en poder equilibrar algunas tareas y funciones”.*  
(Informante 4)

*“En el Ministerio no tenemos una gestión exactamente por procesos a nivel de toda la entidad, pero sí hay áreas que lo manejamos. Por ejemplo, en mi área, sí manejamos todo en base a los procesos, porque tenemos tiempos, momentos específicos para hacer algunas actividades, además suele ser bastante correcto, siempre logramos el objetivo y con los recursos y las herramientas necesarias”.*  
(Informante 5)

*“(…) sería interesante que en algún momento las instituciones públicas también se modernicen con ese tipo de enfoques, no estoy del todo segura si realmente fuese a funcionar porque lo que pasa en el sector público es que ocurren muchos cambios de gestión, cambios de personas en algunas ocasiones (…)”.* (Informante 6)

*“Sobre gestión de procesos sí conozco los puntos porque en realidad casi todos nosotros en el área tenemos procesos para que las cosas funcionen bien, sin los procesos nos iríamos a la deriva”.* (Informante 7)

*“Entiendo que la GpP es algo que todavía no tenemos en el Ministerio a nivel de toda la entidad, cada área trabaja sus propios procesos según lo que tengan que desarrollar como tareas principales. (...) es un es un tema que todavía yo creo que falta mucho por desarrollar, pero sí me parece que es algo que sería bueno que instauremos porque ayudaría a poder conocer realmente los resultados de una gestión, con indicadores así que madura mejor la gestión que tiene una entidad”.* (Informante 8)

Estos resultados coincidieron con lo afirmado por Flores y Lira (2021) respecto a que la GpP se está introduciendo gradualmente, y su uso por parte del Estado está aún en fase de desarrollo en términos de conocimiento y madurez. Asimismo, se corresponde con lo destacado por Korenova y Cepelova (2017), con relación a que la concienciación sobre métodos avanzados de gestión, como la GpP, es fundamental para mejorar la competitividad, la eficacia, la reactividad y el rendimiento en la AP.

Por otro lado, contradijeron lo señalado por Caballero (2021), quien evidenció que los servidores/as se mostraban reacios/as a la idea de adoptar nuevas estrategias y/o sistemas de trabajo; aun cuando éstas se orientaban a la generación de valor.





logramos brindar óptima calidad al servicio que brindamos (...). Sobre el cumplimiento normativo, en realidad trabajamos al pie de lo que la norma indica”. (Informante1)

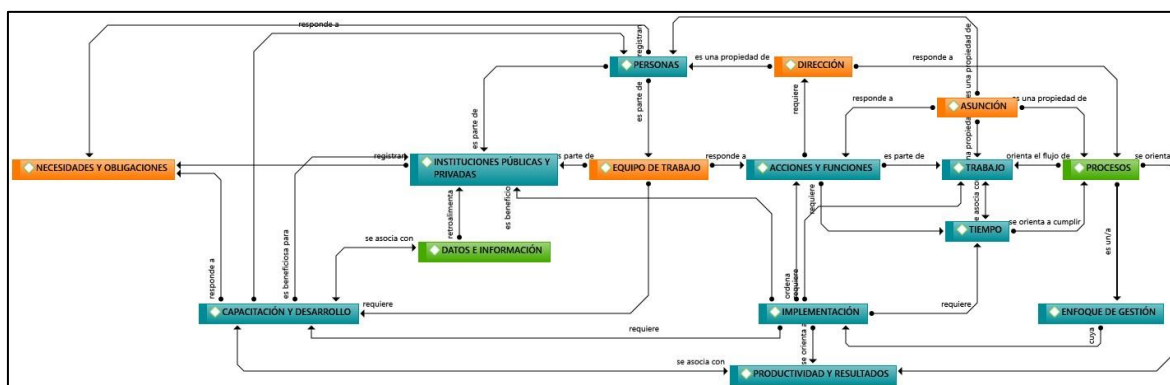
“Considero que la gestión de procesos en la entidad es eficiente y eficaz, gracias a los lineamientos establecidos por SERVIR para todas las instituciones del Estado”. (Informante 3)

“En general, considero que los procesos se aplican correctamente, pero con variaciones según cada área. Cumplo con la eficiencia y eficacia en mi trabajo operativo”. (Informante 8)

Este resultado contravino lo precisado por Battilani et al. (2022), quienes refirieron que en la AP se dispone de escaso material para la mejora de los procesos, ya que su exposición al mercado es menor que la de las privadas y, por lo tanto, están menos motivadas por ser más eficientes. Por esta razón, este sector tiende a ser calificado como "casi universalmente ineficaz".

**Figura 6**

*Red de la subcategoría “Responsabilidad”*



Con relación a esta subcategoría de estudio, los informantes precisaron que asumen la responsabilidad de gestionar los procesos de su competencia, equipo y/o área de trabajo. Consideraron importante que todos los servidores manejen los mismos procesos y tengan documentación de respaldo. Algunos informantes mencionaron que la responsabilidad recae principalmente en el líder del proceso, pero reconocieron que todos deben comprometerse en cumplirlo. También destacaron la necesidad de comprensión y manejo de herramientas por parte de

todos los involucrados. Finalmente, manifestaron también que sus compañeros serían receptivos al cambio, si este beneficia su trabajo.

Estos resultados se sustentaron, a través de las siguientes afirmaciones:

*“La gestión de procesos se lleva bien, contamos con manuales actualizados y responsabilidades asignadas. La documentación está disponible para todos y la gente se siente cómoda trabajando de esta manera”.* (Informante 2)

*“Creo que cada persona en el Ministerio asume su propio proceso”.* (Informante 4)

*“A nivel de GpP, me parece que tendrían que definir bien los responsables, porque -a veces- hay un área como la mía que somos varias personas que, si bien tenemos una persona que encabeza el equipo, saber si toda la responsabilidad de la capacitación en cuanto a este tipo de enfoque va a caer sobre ella o cada uno va a tener cierto nivel de responsabilidad. Eso ya nos tendrán que indicar y hacerlo con pinzas ya que, si requiere firmas de cada uno, debemos tener cuidado”.* (Informante 6)

Este resultado, de alguna manera, coincidió con lo señalado por Caballero (2021), quien identificó que la entidad donde realizó su estudio no tenía implementada la GpP. Ello basándose en el análisis de los documentos de gestión institucional y/o interna, los cuales reflejaban que ésta orientaba su gestión a un modelo funcional; por ello, los órganos que la componen ejecutan sus actividades de forma aislada, incurriendo en muchos de los casos en duplicidad de funciones.





*de manera correcta. Nos esforzamos por atender bien a los servidores y obtener resultados positivos". (Informante 7)*

Esta información se correspondió con lo concluido por Galindo et al. (2022), respecto a que una eventual implementación de la GpP, en su entidad, tendría un impacto significativo en la consecución de los objetivos establecidos institucionalmente, así como se constituiría en un soporte para la generación del denominado valor público, orientado a brindar servicios centrados en el usuario, los cuales respondan a sus demandas. Asimismo, Triaa (2019) señaló que, gracias a una mejor coordinación entre sus componentes, se permite satisfacer las necesidades de los clientes garantizando la alineación negocio y TIC.

## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** La percepción de los/as servidores/as respecto al enfoque de GpP es positiva y la consideran beneficiosa para conocer los resultados de la entidad y mejorar su gestión, pero señalan también que para implementarla resulta importante recibir capacitación y apoyo de los directores de área, así como utilizar aplicativos o sistemas que faciliten el acceso a la información. Asimismo, destacan la importancia de evaluar el impacto de este enfoque debido a la complejidad del sector público y los cambios frecuentes en la gestión institucional.

**SEGUNDA:** Los/as servidores/as destacan que la GpP es eficiente ya que, en general, facilita el cumplimiento de tiempos y recursos adecuados para llevar a cabo las tareas. Asimismo, permite identificar puntos de mejora y establecer flujos de trabajo secuenciales, apoyándose en la consolidación de la información, a través de documentos digitales y físicos, como carpetas virtuales, tablas de Excel y documentos escaneados, así como bases de datos y correos electrónicos.

**TERCERA:** Los/as servidores/as coinciden en que los procesos son eficaces y cumplen con la normatividad vigente; sin embargo, algunos señalan la importancia de contar con indicadores para evaluar reclamos o quejas, y conocer así los momentos del proceso en que suelen ocurrir. Asimismo, se destaca la necesidad de actualizar regularmente los documentos y manuales de gestión, así como identificar mecanismos de retroalimentación por parte de los usuarios, y contar con formatos y/o documentos más específicos y accesibles. De ahí la importancia de la comprensión y manejo de herramientas por parte de todos los involucrados.

**CUARTA:** Cada servidor/a asume la responsabilidad de gestionar los procesos de su competencia; por ello, consideran importante que todos los/las servidores/as respeten dichos flujos de proceso y tengan documentación de respaldo. En ese orden de ideas, mencionaron que la responsabilidad recae principalmente en el líder del proceso, pero reconocen que todos deben comprometerse en cumplirlo, empezando por los directores de área para luego, extenderlo gradualmente.

Por otro lado, resaltaron también la necesidad de capacitar a todos en la institución para que comprendan cómo funcionan los procesos y se comprometan a documentarlos. Finalmente, destacaron también la importancia de mantener el compromiso incluso en caso de cambios de autoridades, así como planificar y ejecutar el presupuesto anual de manera más eficiente.

**QUINTA:** Los/as servidores/as mencionaron que la satisfacción del usuario -en sus respectivos procesos- es buena, pero aún identifican oportunidades de mejora en términos de retroalimentación e implementación de indicadores para medir dicha satisfacción. Algunos informantes mencionaron que cuentan con indicadores relacionados con tiempos de cumplimiento, evaluaciones de rendimiento, capacitaciones y documentación proporcionada; sin embargo, sugieren implementar un sistema de medición también en otras áreas de la institución, a fin de evitar posibles reclamos. Es así que, consideran que la GpP puede mejorar la eficiencia y el servicio al ciudadano, pero se requiere tiempo, compromiso y apoyo para su implementación.

## **VI. RECOMENDACIONES**

**PRIMERA:** A la Oficina General de Recursos Humanos, como órgano de la entidad con el conocimiento técnico de los procesos materia de análisis, facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos, aplicativos y/o sistemas que faciliten el acceso a la información necesarios para que los/las servidores/as que la integran puedan aplicar el enfoque de GpP en el desempeño de sus funciones y/o procesos a su cargo. Asimismo, proporcionar información oportuna y relevante acerca de dichos procesos, a fin de poder consolidarla y elaborar así la documentación necesaria en la materia (mapas, fichas técnicas, diagramas de procesos, entre otros).

**SEGUNDA:** A la Oficina de Planificación y Presupuesto, como órgano responsable en materia de GpP de la entidad, conformar un equipo que se encargue de la aplicación de las disposiciones normativas correspondientes, para cada uno de los procesos de la entidad, incluidos -precisamente- los correspondiente a la Oficina General de Recursos Humanos. En esa misma línea, revisar y elevar lo que corresponda a la Secretaría General para su verificación y aprobación.

**TERCERA:** A la Secretaría General, como máxima autoridad administrativa de la entidad, que asuma el compromiso de su competencia y actúe como nexo de coordinación con la SGP, a fin de propiciar y mantener relaciones técnico – funcionales con ésta, para la aplicación e implementación pendientes en materia de GpP.

**CUARTA:** A la Alta Dirección, que disponga -a nivel institucional- la aplicación de la GpP e involucramiento de las unidades de organización que participan en estos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en el marco de los objetivos institucionales.

**QUINTA:** A la SGP de la PCM, orientar y brindar asistencia técnica, así como gestionar y promocionar acciones de capacitación en materia de GpP, a fin de desarrollar y/o consolidar conocimientos para su aplicación y/o ejecución en la entidad, así como para el uso y completamiento de los formatos asociados.

Asimismo, enfatizar la difusión de sus canales para la absolución de dudas y/o atención de consultas.

**SEXTA:** A los/as estudiantes de pre y posgrado, académicos e investigadores/as interesados en el presente tema de investigación, realizar un estudio a profundidad, a fin de ampliar y/o continuar explorando el campo de estudio, considerando su relevancia para el sector público, en el marco de la PNMGP. Ello con la finalidad de identificar y fomentar buenas prácticas de gestión para el desarrollo y optimización de la AP, así como para el logro de aprendizajes significativos en la materia.

## REFERENCIAS

- Abuhav, I. (2017). *ISO 9001: 2015-A complete guide to quality management systems*. CRC press.  
[https://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=&id=NmUIDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=ISO+9001:2015&ots=m3KgAZU49t&sig=ErmfDHQqK5Mfzr2VlbBsMnW3-WU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=ISO%209001%3A2015&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=&id=NmUIDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=ISO+9001:2015&ots=m3KgAZU49t&sig=ErmfDHQqK5Mfzr2VlbBsMnW3-WU&redir_esc=y#v=onepage&q=ISO%209001%3A2015&f=false)
- Acosta, Y. (2019). *Gestión de procesos en la División de Logística de la Policía Nacional del Perú, año 2019*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38951>
- Ahmad, T., & Looy, A. Van. (2020). Business process management and digital innovations: A systematic literature review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 17). MDPI. <https://doi.org/10.3390/SU12176827>
- Alarcón, R., & Sánchez, B. (2018). Approach to Processes Management in Local Public Administration in Cuba: Conceptual Analysis and Procedure. *Econ. y Desarrollo La Habana -Cuba*, 159 no.1. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842018000100013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100013)
- Amez, D. (2018). *La gestión por procesos desde la percepción de los trabajadores de la Ugel 05, S JL-Lima-2018*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27935>
- Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103–114. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Battilani, C., Galli, G., Arecco, S., Casarino, B., Granero, A., Lavagna, K., Varna, R., Ventura, M., Revetria, R., & Damiani, L. (2022). Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority. *Sustainable Futures*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2022.100065>
- Ben, Z. (2023). La Reingenierie des Processus D'affaires et les Technologies de L'information. *Revue Européenne Du Droit Social*, LIX(2), 43–60. <https://doi.org/10.53373>
- Beverungen, D., Buijs, J. C. A. M., Becker, J., Di Ciccio, C., van der Aalst, W. M. P., Bartelheimer, C., vom Brocke, J., Comuzzi, M., Kraume, K., Leopold, H., Matzner, M., Mendling, J., Ogonek, N., Post, T., Resinas, M., Revoredo, K., del-Río-Ortega, A., La Rosa, M., Santoro, F. M., ... Wolf, V. (2021). Seven Paradoxes of Business Process Management in a Hyper-Connected World. *Business and Information Systems Engineering*, 63(2), 145–156. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00646-z>
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>
- Brzeziński, S., & Bitkowska, A. (2022). Integrated Business Process Management in Contemporary Enterprises-a Challenge or a Necessity? *Contemporary Economics*, 16(4), 374–386. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.488>
- Caballero, Y. (2021). *Gestión por procesos y mejora de la calidad de servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac, 2018-2019*. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/8997>
- Calle, S. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865–1879. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7016](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016)
- Carneiro, K., Montezano, L., Da Costa, J., & Alves, A. (2019). Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(4), 188–213. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1593>
- Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. *Tourism Management*, 20(1), 157–161. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00102-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00102-2)
- Deming, W. E. (1982). Quality, productivity, and competitive position. (No Title).

- [https://books.google.com.pe/books/about/Quality\\_Productivity\\_and\\_Competitive\\_Pos.html?id=XLXbAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Quality_Productivity_and_Competitive_Pos.html?id=XLXbAAAAMAAJ&redir_esc=y)
- 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). <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- Follett, M. P. (2011). Constructive conflict. *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*, 417.
- Galindo, E., Guadalupe, C., Jaramillo, Y., & Padilla, R. (2022). *Gestión por procesos para el cumplimiento de los objetivos en la unidad ejecutora 003: I macro región policial Piura, en el año 2021*. [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/7436/E.Galindo\\_C.Guadalupe\\_Y.Jaramillo\\_R.Padilla\\_Trabajo\\_de\\_Investigacion\\_Maestria\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/7436/E.Galindo_C.Guadalupe_Y.Jaramillo_R.Padilla_Trabajo_de_Investigacion_Maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, R., & García, M. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo. In *Avances y Desafíos para América Latina y el Caribe. BID* (Vol. 2). <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16304/la-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-avances-y-desafios-en-america-latina>
- Gessner, E., Juliatto, D. L., Rojas Lezana, A. G., & da Nobrega Alberto Dantas, L. A. (2021). Guidelines for Business Process Compliance Management Approach in Public Administration. *Revista Gestao & Tecnologia-Journal of Management and Technology*, 21(2), 264–288.
- Gudelj, M., Delic, M., Kuzmanovic, B., Tesic, Z., & Tasic, N. (2021). Business process management model as an approach to process orientation. *International Journal of Simulation Modelling*, 20(2), 255–266. <https://doi.org/10.2507/IJSIMM20-2-554>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mcgraw-hill.
- Ichendu, C. (2020). Morality and ethics in research. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 8(3), 171–174. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2020.8.3.0470>
- Khadzhyradieva, S., Docsenko, T., Sitsinska, M., Baiun, Y., & Pukir, Y. (2020). Prerequisites for process management implementation in the public administration of Ukraine. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 2825–2833. <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.346>
- Korenova, D., & Cepelova, A. (2016). Factors influencing process management and effective operation of public administration organizations. *Actual Problems of Economics*, 177(3), 80–88.
- Krukowski, K., & Raczyńska, M. (2019). Attributes of process maturity of public administration units in poland. *Administrative Sciences*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/admsci9040084>
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage. [https://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=&id=2oA9aWINeooC&oi=fnd&pg=PA7&dq=naturalistic+inquiry&ots=0vjxYdSawq&sig=vfw2Khb7s9k8t7qvMfNieOkQpII&redir\\_esc=y#v=onepage&q=naturalistic%20inquiry&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=&id=2oA9aWINeooC&oi=fnd&pg=PA7&dq=naturalistic+inquiry&ots=0vjxYdSawq&sig=vfw2Khb7s9k8t7qvMfNieOkQpII&redir_esc=y#v=onepage&q=naturalistic%20inquiry&f=false)
- Morales, C., Naser, A., Arenas, D., Rosales, J., Pacheco, F., & Rosales, D. (2018). Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe: Un gobierno abierto centrado en el ciudadano. In *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)* (Vol. 209). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ae566625-fc8b-40d0-944e-d92b69f4b07d/content>
- Morse, J. M. (2008). Confusing Categories and Themes. *Qualitative Health Research*, 18(6), 727–728. <https://doi.org/10.1177/1049732308314930>
- Peres, V. L. A. (2019). Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação. *Revista Brasileira de Psicodrama*, 27(1), 145–148. <https://doi.org/10.15329/2318-0498.20190016>
- Pérez, J. (2012). Gestión por procesos. In *ESIC editorial* (Vol. 5). <https://books.google.com.uy/books?id=qbDaVMS6uhUC&printsec=frontcover#v=one>

- page&q&f=false
- Potter, J., & Hepburn, A. (2012). Eight Challenges for Interview Researchers. In *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft* (pp. 555–570). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452218403.n39>
- Raczyńska, M. (2016). Process Management in Public Administration. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, 42(4), 79. [https://doi.org/10.12775/aunc\\_zarz.2015.048](https://doi.org/10.12775/aunc_zarz.2015.048)
- Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>
- Ríos, K. (2019). La entrevista semi-estructurada y las fallas en la estructura. La revisión del método desde una psicología crítica y como una crítica a la psicología. *Caleidoscopio - Revista Semestral de Ciencias Sociales y Humanidades*, 41. <https://doi.org/10.33064/41crscsh1203>
- Rodríguez, C., Lorenzo, O., & Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, XV(2), 133–154. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65415209>
- Schedler, K., & Helmuth, U. (2023). Process and quality management in public service organisations. In *Public Management and Governance: Fourth Edition* (pp. 166–180). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003282839-15>
- Secretaría de Gestión Pública. (2018). *Norma Técnica N° 001-2018-SGP*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/235944-006-2018-pcm-sgp>
- Secretaría de Gestión Pública. (2021). *Modernización de la Gestión Pública*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1763380/Modernizaci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20p%C3%ABblica.pdf?v=1617206069>
- Sousa, M. de M., Cardoso, F. M. C. B., Faria, L. Q., Nacife, J. M., Barbosa, K. de A., & Cruz, J. E. (2021). Process Management in the Public Sector: techniques, tools, gaps and research agenda. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 2021(E45), 35–56.
- Stravinskiene, I., & Serafinas, D. (2020). The Link between Business Process Management and Quality Management. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/jrfm13100225>
- Suddick, K. M., Cross, V., Vuoskoski, P., Galvin, K. T., & Stew, G. (2020). The Work of Hermeneutic Phenomenology. *International Journal of Qualitative Methods*, 19. <https://doi.org/10.1177/1609406920947600>
- Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), 253–258. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00253.x>
- Triaa, W. (2019). *Gestión agile de processus métier: proposition d'une approche tirée par les compétences*. <https://theses.hal.science/tel-01968687/>
- Trujillo Valdiviezo, G., Mejía Ayala, D., & Ríos Yovera, V. (2022). La transformación digital y los procesos empresariales en las empresas manufactureras. *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review /Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*, 11(Monográfico), 1–12. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4490>
- Turín, N. (2017). *Organización y gestión por procesos* (Issue 1). Universidad Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/>
- Vasilachis, I. (2019). Estrategias de investigación cualitativa. In Editorial Gedisa (Ed.), *Vol. II. Gedisa: Vol. II*. <http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacin-cualitativa-1.pdf>
- Villanueva, J. (2012). La epojé y la reducción como acceso a la vida trascendental. *Letras (Lima)*, 83(118), 213–232. <https://doi.org/10.30920/letras.83.118.10>
- Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407–426. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/255139>



Wester, K. L., Deaton, J. D., & Jayamohan, H. (2023). Ethics in Research. In *Reimagining Research: Engaging Data, Research, and Program Evaluation in Social Justice Counseling* (pp. 45–72). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003196273-3>

**ANEXOS**

ANEXO N° 01

**TABLA DE CATEGORIZACIÓN APRIORÍSTICA**

ÁMBITO TEMÁTICO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUBCATEGORÍAS	CÓDIGOS
Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023	<b>Problema general:</b> ¿Cuál es la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos, Lima, 2023?	<b>Objetivo general:</b> Conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos, Lima, 2023.	Gestión por procesos	Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo, de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el	Eficiencia	Tiempo de ejecución Recursos utilizados
	<b>Problemas específicos:</b> ¿Cuál es la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la eficiencia, Lima, 2023?	<b>Objetivos específicos:</b> Conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la eficiencia, Lima, 2023.			Eficacia	Calidad del servicio Cumplimiento normativo
	¿Cuál es la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la eficacia,	Conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la eficacia,			Satisfacción del usuario	Retroalimentación Reclamos

ÁMBITO TEMÁTICO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUBCATEGORÍAS	CÓDIGOS
	<p>Lima, 2023?</p> <p>¿Cuál es la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la satisfacción del usuario, Lima, 2023?</p> <p>¿Cuál es la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la responsabilidad, Lima, 2023?</p>	<p>Lima, 2023.</p> <p>Conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la satisfacción del usuario, Lima, 2023.</p> <p>Conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la responsabilidad, Lima, 2023.</p>		<p>logro de los objetivos institucionales (Secretaría de Gestión Pública, 2018).</p>	<p>Responsabilidad</p>	<p>Definición Medición</p>

## ANEXO N° 02

Instrumento de recolección de datos

# GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

**“Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023”**

### Presentación:

Estimado(a) servidor(a):

Me encuentro realizando un estudio de investigación con el objetivo de conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos, Lima, 2023; por ello, solicito su gentil apoyo respondiendo con veracidad a las interrogantes que se le formularán. Se manifiesta que la información proporcionada será registrada con fines exclusivos de investigación. Así mismo, se le recuerda que su participación es voluntaria.

Agradezco de antemano su colaboración.

<b>DATOS GENERALES DEL/DE LA SERVIDOR/A</b>	
<b>Nombres y apellidos:</b>	
<b>Fecha de la entrevista:</b>	
<b>Lugar o medio de entrevista:</b>	
<b>Cargo o puesto laboral:</b>	
<b>Tiempo de servicios:</b>	

**Categoría: Gestión por procesos**

1. Como líder y/o responsable de uno o más de los subsistemas de gestión de recursos humanos, ¿conoce el enfoque de gestión por procesos? ¿Qué opinión le merece?

**Subcategoría 1: Eficiencia** (Tiempo de ejecución y recursos utilizados)

2. Desde su experiencia, ¿cuál es su apreciación sobre la eficiencia con relación a la aplicación de la gestión por procesos? ¿Cómo consolida información respecto al proceso?

**Subcategoría 2: Eficacia** (Calidad del servicio y cumplimiento normativo)

3. Desde su experiencia, ¿cuál es su punto de vista sobre la eficacia como parte del enfoque de la gestión por procesos? ¿Cuáles identificaría como buenas prácticas en la materia?

**Subcategoría 3: Satisfacción del usuario** (Retroalimentación y reclamos)

4. Desde su experiencia, ¿cómo consideraría la satisfacción del usuario en torno a la gestión por procesos? ¿Cómo implementa los indicadores al respecto?

**Subcategoría 4: Responsabilidad** (Definición y medición)

5. Desde su experiencia, ¿cómo se determina o asume la responsabilidad en la gestión por procesos? Con respecto, ¿Cómo considera que las personas asumen su responsabilidad, en la implementación de este enfoque?

**Cierre:**

6. De acuerdo con su experiencia, a nivel institucional:
  - a. En base a la información proporcionada preliminarmente, ¿cómo consideraría que se viene aplicando la gestión por procesos en su entidad (eficiencia, eficacia, satisfacción del usuario y responsabilidad)?
  - b. ¿Cómo considera que se podría optimizar y/o ampliar la aplicación de este enfoque de gestión en su entidad?

## ANEXO N° 03

### Modelo de Consentimiento y/o asentimiento informado, formato UCV



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

#### Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023

**Investigador:** Fernando Humberto Aguila Vargas

#### **Propósito del estudio**

Le invito a participar en la investigación titulada "**Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023**", cuyo objetivo es conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos. Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado del programa académico de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, campus Lima Norte, y aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

El impacto del problema de la investigación responde a que, en el marco normativo en materia de modernización de la gestión pública, la entidad no resulta ajena a la aplicación de la gestión por procesos; sin embargo, de la revisión efectuada, se logró identificar que, si bien el órgano donde labora cuenta con un manual de procedimientos elaborado en el año 2018, éste no sería un documento ampliamente difundido y, por ende, resultaría ajeno a sus servidores/as integrantes. Aunado a ello, se podría presumir que dicho manual no se orientaría y/o respondería al contexto actual, considerando los avances tecnológicos, así como los cambios y/o adaptaciones necesarias debido a la pandemia por el brote de la COVID-19 en nuestro país y el mundo entero.

#### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación, se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: "**Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023**".
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 45 minutos y se realizará mediante la plataforma y/o canal virtual de su elección. Las respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Si posterior a la aceptación no desea continuar, puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

No existe riesgo o daño al participar en la investigación; sin embargo, en caso existan preguntas que le puedan generar incomodidad, usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados serán anónimos y no se tendrá forma alguna de identificarlo/a como participante. Se garantiza que la información que usted brinde será totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo mi custodia, como investigador principal, y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación, puede contactar con el investigador Fernando Humberto Aguila Vargas, email: [faguilaw@ucvvirtual.edu.pe](mailto:faguilaw@ucvvirtual.edu.pe) y/o su docente asesora Katia Ninozca Flores Ledesma, email: [kllores1@ucvvirtual.edu.pe](mailto:kllores1@ucvvirtual.edu.pe).

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombres y apellidos :  
Fecha y hora :  
Firma :







UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## **Consentimiento Informado**

**Título de la investigación:** Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023

**Investigador:** Fernando Humberto Aguila Vargas

### **Propósito del estudio**

Le invito a participar en la investigación titulada "**Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023**", cuyo objetivo es conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos. Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado del programa académico de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, campus Lima Norte, y aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

El impacto del problema de la investigación responde a que, en el marco normativo en materia de modernización de la gestión pública, la entidad no resulta ajena a la aplicación de la gestión por procesos; sin embargo, de la revisión efectuada, se logró identificar que, si bien el órgano donde labora cuenta con un manual de procedimientos elaborado en el año 2018, éste no sería un documento ampliamente difundido y, por ende, resultaría ajeno a sus servidores/as integrantes. Aunado a ello, se podría presumir que dicho manual no se orientaría y/o respondería al contexto actual, considerando los avances tecnológicos, así como los cambios y/o adaptaciones necesarias debido a la pandemia por el brote de la COVID-19 en nuestro país y el mundo entero.

### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación, se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: "**Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023**".
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 45 minutos y se realizará mediante la plataforma y/o canal virtual de su elección. Las respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Si posterior a la aceptación no desea continuar, puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

No existe riesgo o daño al participar en la investigación; sin embargo, en caso existan preguntas que le puedan generar incomodidad, usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados serán anónimos y no se tendrá forma alguna de identificarlo/a como participante. Se garantiza que la información que usted brinde será totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo mi custodia, como investigador principal, y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación, puede contactar con el investigador Fernando Humberto Aguila Vargas, email: [faguilav@ucvvirtual.edu.pe](mailto:faguilav@ucvvirtual.edu.pe) y/o su docente asesora Kalia Ninozca Flores Ledesma, email: [kllores1@ucvvirtual.edu.pe](mailto:kllores1@ucvvirtual.edu.pe).

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombres y apellidos :  
Fecha y hora :  
Firma :





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023

**Investigador:** Fernando Humberto Aguila Vargas

### **Propósito del estudio**

Le invito a participar en la investigación titulada **"Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023"**, cuyo objetivo es conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos. Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado del programa académico de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, campus Lima Norte, y aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

El impacto del problema de la investigación responde a que, en el marco normativo en materia de modernización de la gestión pública, la entidad no resulta ajena a la aplicación de la gestión por procesos; sin embargo, de la revisión efectuada, se logró identificar que, si bien el órgano donde labora cuenta con un manual de procedimientos elaborado en el año 2018, éste no sería un documento ampliamente difundido y, por ende, resultaría ajeno a sus servidores/as integrantes. Aunado a ello, se podría presumir que dicho manual no se orientaría y/o respondería al contexto actual, considerando los avances tecnológicos, así como los cambios y/o adaptaciones necesarias debido a la pandemia por el brote de la COVID-19 en nuestro país y el mundo entero.

### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación, se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: **"Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023"**.
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 45 minutos y se realizará mediante la plataforma y/o canal virtual de su elección. Las respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Si posterior a la aceptación no desea continuar, puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

No existe riesgo o daño al participar en la investigación; sin embargo, en caso existan preguntas que le puedan generar incomodidad, usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados serán anónimos y no se tendrá forma alguna de identificarlo/a como participante. Se garantiza que la información que usted brinde será totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo mi custodia, como investigador principal, y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

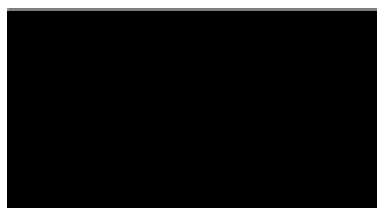
**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación, puede contactar con el investigador Fernando Humberto Aguila Vargas, email: [faquilaw@ucvvirtual.edu.pe](mailto:faquilaw@ucvvirtual.edu.pe) y/o su docente asesora Katia Ninozca Flores Ledesma, email: [kllores1@ucvvirtual.edu.pe](mailto:kllores1@ucvvirtual.edu.pe).

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombres y apellidos :  
Fecha y hora :  
Firma :





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023

**Investigador:** Fernando Humberto Aguila Vargas

#### **Propósito del estudio**

Le invito a participar en la investigación titulada **"Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023"**, cuyo objetivo es conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos. Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado del programa académico de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, campus Lima Norte, y aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

El impacto del problema de la investigación responde a que, en el marco normativo en materia de modernización de la gestión pública, la entidad no resulta ajena a la aplicación de la gestión por procesos; sin embargo, de la revisión efectuada, se logró identificar que, si bien el órgano donde labora cuenta con un manual de procedimientos elaborado en el año 2018, éste no sería un documento ampliamente difundido y, por ende, resultaría ajeno a sus servidores/as integrantes. Aunado a ello, se podría presumir que dicho manual no se orientaría y/o respondería al contexto actual, considerando los avances tecnológicos, así como los cambios y/o adaptaciones necesarias debido a la pandemia por el brote de la COVID-19 en nuestro país y el mundo entero.

#### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación, se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: **"Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023"**.
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 45 minutos y se realizará mediante la plataforma y/o canal virtual de su elección. Las respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Si posterior a la aceptación no desea continuar, puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

No existe riesgo o daño al participar en la investigación; sin embargo, en caso existan preguntas que le puedan generar incomodidad, usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados serán anónimos y no se tendrá forma alguna de identificarlo/a como participante. Se garantiza que la información que usted brinde será totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo mi custodia, como investigador principal, y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

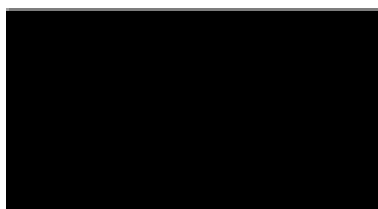
**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación, puede contactar con el investigador Fernando Humberto Aguila Vargas, email: [faquila@ucvvirtual.edu.pe](mailto:faquila@ucvvirtual.edu.pe) y/o su docente asesora Kalia Ninozca Flores Ledesma, email: [kllores1@ucvvirtual.edu.pe](mailto:kllores1@ucvvirtual.edu.pe).

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombres y apellidos :  
Fecha y hora :  
Firma :





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### **Consentimiento Informado**

**Título de la investigación:** Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023

**Investigador:** Fernando Humberto Aguila Vargas

#### **Propósito del estudio**

Le invito a participar en la investigación titulada **"Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023"**, cuyo objetivo es conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos. Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado del programa académico de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, campus Lima Norte, y aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

El impacto del problema de la investigación responde a que, en el marco normativo en materia de modernización de la gestión pública, la entidad no resulta ajena a la aplicación de la gestión por procesos; sin embargo, de la revisión efectuada, se logró identificar que, si bien el órgano donde labora cuenta con un manual de procedimientos elaborado en el año 2018, éste no sería un documento ampliamente difundido y, por ende, resultaría ajeno a sus servidores/as integrantes. Aunado a ello, se podría presumir que dicho manual no se orientaría y/o respondería al contexto actual, considerando los avances tecnológicos, así como los cambios y/o adaptaciones necesarias debido a la pandemia por el brote de la COVID-19 en nuestro país y el mundo entero.

#### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación, se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: **"Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023"**.
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 45 minutos y se realizará mediante la plataforma y/o canal virtual de su elección. Las respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Si posterior a la aceptación no desea continuar, puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

No existe riesgo o daño al participar en la investigación; sin embargo, en caso existan preguntas que le puedan generar incomodidad, usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados serán anónimos y no se tendrá forma alguna de identificarlo/a como participante. Se garantiza que la información que usted brinde será totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo mi custodia, como investigador principal, y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación, puede contactar con el investigador Fernando Humberto Aguila Vargas, email: [faquila@ucvvirtual.edu.pe](mailto:faquila@ucvvirtual.edu.pe) y/o su docente asesora Katia Ninozca Flores Ledesma, email: [kllores1@ucvvirtual.edu.pe](mailto:kllores1@ucvvirtual.edu.pe).

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombres y apellidos :  
Fecha y hora :  
Firma :





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023

**Investigador:** Fernando Humberto Aguila Vargas

### **Propósito del estudio**

Le invito a participar en la investigación titulada "**Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023**", cuyo objetivo es conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos. Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado del programa académico de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, campus Lima Norte, y aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

El impacto del problema de la investigación responde a que, en el marco normativo en materia de modernización de la gestión pública, la entidad no resulta ajena a la aplicación de la gestión por procesos; sin embargo, de la revisión efectuada, se logró identificar que, si bien el órgano donde labora cuenta con un manual de procedimientos elaborado en el año 2018, éste no sería un documento ampliamente difundido y, por ende, resultaría ajeno a sus servidores/as integrantes. Aunado a ello, se podría presumir que dicho manual no se orientaría y/o respondería al contexto actual, considerando los avances tecnológicos, así como los cambios y/o adaptaciones necesarias debido a la pandemia por el brote de la COVID-19 en nuestro país y el mundo entero.

### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación, se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: "**Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023**".
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 45 minutos y se realizará mediante la plataforma y/o canal virtual de su elección. Las respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Si posterior a la aceptación no desea continuar, puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

No existe riesgo o daño al participar en la investigación; sin embargo, en caso existan preguntas que le puedan generar incomodidad, usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados serán anónimos y no se tendrá forma alguna de identificarlo/a como participante. Se garantiza que la información que usted brinde será totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo mi custodia, como investigador principal, y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación, puede contactar con el investigador Fernando Humberto Aguila Vargas, email: [faquilav@ucvvirtual.edu.pe](mailto:faquilav@ucvvirtual.edu.pe) y/o su docente asesora Kalia Ninozca Flores Ledesma, email: [klinozca1@ucvvirtual.edu.pe](mailto:klinozca1@ucvvirtual.edu.pe).

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombres y apellidos :  
Fecha y hora :  
Firma :





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023

**Investigador:** Fernando Humberto Aguila Vargas

### **Propósito del estudio**

Le invito a participar en la investigación titulada "**Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023**", cuyo objetivo es conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos. Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado del programa académico de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, campus Lima Norte, y aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

El impacto del problema de la investigación responde a que, en el marco normativo en materia de modernización de la gestión pública, la entidad no resulta ajena a la aplicación de la gestión por procesos; sin embargo, de la revisión efectuada, se logró identificar que, si bien el órgano donde labora cuenta con un manual de procedimientos elaborado en el año 2018, éste no sería un documento ampliamente difundido y, por ende, resultaría ajeno a sus servidores/as integrantes. Aunado a ello, se podría presumir que dicho manual no se orientaría y/o respondería al contexto actual, considerando los avances tecnológicos, así como los cambios y/o adaptaciones necesarias debido a la pandemia por el brote de la COVID-19 en nuestro país y el mundo entero.

### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación, se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: "**Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023**".
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 45 minutos y se realizará mediante la plataforma y/o canal virtual de su elección. Las respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Si posterior a la aceptación no desea continuar, puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

No existe riesgo o daño al participar en la investigación; sin embargo, en caso existan preguntas que le puedan generar incomodidad, usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados serán anónimos y no se tendrá forma alguna de identificarlo/a como participante. Se garantiza que la información que usted brinde será totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo mi custodia, como investigador principal, y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

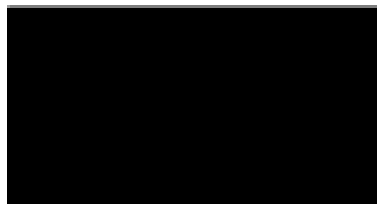
**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación, puede contactar con el investigador Fernando Humberto Aguila Vargas, email: [fguilav@ucvvirtual.edu.pe](mailto:fguilav@ucvvirtual.edu.pe) y/o su docente asesora Kalia Ninozca Flores Ledesma, email: [kllores11@ucvvirtual.edu.pe](mailto:kllores11@ucvvirtual.edu.pe).

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombres y apellidos :  
Fecha y hora :  
Firma :





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## **Consentimiento Informado**

**Título de la investigación:** Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023

**Investigador:** Fernando Humberto Aguila Vargas

### **Propósito del estudio**

Le invito a participar en la investigación titulada "**Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023**", cuyo objetivo es conocer la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo, en un Ministerio, sobre la gestión por procesos. Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado del programa académico de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, campus Lima Norte, y aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

El impacto del problema de la investigación responde a que, en el marco normativo en materia de modernización de la gestión pública, la entidad no resulta ajena a la aplicación de la gestión por procesos; sin embargo, de la revisión efectuada, se logró identificar que, si bien el órgano donde labora cuenta con un manual de procedimientos elaborado en el año 2018, éste no sería un documento ampliamente difundido y, por ende, resultaría ajeno a sus servidores/as integrantes. Aunado a ello, se podría presumir que dicho manual no se orientaría y/o respondería al contexto actual, considerando los avances tecnológicos, así como los cambios y/o adaptaciones necesarias debido a la pandemia por el brote de la COVID-19 en nuestro país y el mundo entero.

### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación, se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: "**Gestión por procesos desde la percepción de los/as servidores/as de un órgano de apoyo en un Ministerio, Lima, 2023**".
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 45 minutos y se realizará mediante la plataforma y/o canal virtual de su elección. Las respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Si posterior a la aceptación no desea continuar, puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

No existe riesgo o daño al participar en la investigación; sin embargo, en caso existan preguntas que le puedan generar incomodidad, usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados serán anónimos y no se tendrá forma alguna de identificarlo/a como participante. Se garantiza que la información que usted brinde será totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo mi custodia, como investigador principal, y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación, puede contactar con el investigador Fernando Humberto Aguila Vargas, email: [faguilav@ucvvirtual.edu.pe](mailto:faguilav@ucvvirtual.edu.pe) y/o su docente asesora Katia Ninozca Flores Ledesma, email: [kllores1@ucvvirtual.edu.pe](mailto:kllores1@ucvvirtual.edu.pe).

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombres y apellidos :  
Fecha y hora :  
Firma :

