

LA INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES

Dr. Agustín Salazar Sánchez
agustinsalazarsanchez.drgpg@gmail.com
Universidad César Vallejo, Perú.

[Orcid ID](#)

Dra. Luzmila Lourdes Garro Aburto
lourdesgarro.ga@gmail.com
Universidad César Vallejo, Perú.

[Orcid ID](#)

Dra. Alicia Agromelis Aliaga Pacore
aliagap24@gmail.com
Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú.

[Orcid ID](#)

Dr. Hugo Ricardo Prado López
pedropablo1956@yahoo.es
Universidad César Vallejo, Perú.

[Orcid ID](#)

Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont
jorgediaz@unat.edu.pe
Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel
Hernández Morillo, Perú.

[Orcid ID](#)

Dra. Yrene Cecilia Uribe Hernández
ceciliauribeh@hotmail.com
Universidad Nacional de Cañete, Perú.

[Orcid ID](#)

Recepción 23 de octubre de 2019 / Aceptación 23 de noviembre de 2019

Gestión de organizaciones

Resumen

El reto de toda organización es cumplir eficientemente las operaciones del rubro que desarrollan. Actualmente, la integración de los mercados y la competencia especializada del sector privado, influyen como pilares para que los usuarios del servicio público alcancen productos y servicios de calidad. Ante las circunstancias actuales, la administración pública tiende a modernizar sus procesos y estar a la altura de las circunstancias de la competitividad; la implementación de la gestión por procesos, viene obteniendo éxitos en muchos de los organismos, identificando la propuesta de valor al cliente, donde sus procesos funcionen de forma eficaz, superando la insatisfacción en relación a los rubros que brinda la administración pública. En ese sentido, esta implementación con una orientación de calidad y mejora continua implica que las organizaciones continuamente mejoren su eficiencia y eficacia donde la interrelación de sus procesos claves obtenga resultados que repercutan en el cliente final.

Palabras Claves: Administración Pública; Procesos; Competitividad



**THE INCIDENCE OF PROCESS
MANAGEMENT IN GOVERNMENT
AGENCIES**

**L'INCIDENCE DE LA GESTION DES
PROCESSUS DANS LES AGENCES
GOUVERNEMENTALES**

Abstract

Résumé

The challenge of all organization is to achieve the operations of the item that they develop efficiently. At present, the integration of the markets and the competition specialized of the private sector, they have influence like pillars in order that the users of the public utility catch up with products and services of quality. In front of the present-day circumstances, the public administration tends to modernize its processes and to measure up to the circumstances of competitiveness; The implementation of the step for processes, you come getting successes in many from the organisms, identifying the proposal of value to the customer, where his processes work of efficacious form, surpassing the dissatisfaction in relation to the items that you offer the public administration. In that connection, this implementation with an orientation of quality and continuous improvement implies for organizations continuously to improve his efficiency and efficacy where the interrelation of his processes keys, obtain results that have influence upon the end customer.

Le défi de toute organisation est de mener efficacement les opérations de la zone qu'elle développe. Actuellement, l'intégration des marchés et la compétence spécialisée du secteur privé, influencent en tant que piliers pour les utilisateurs du service public pour atteindre des produits et des services de qualité. Dans les circonstances actuelles, l'administration publique tend à moderniser ses processus et à être à la hauteur des circonstances de compétitivité; la mise en œuvre de la gestion par processus, vient obtenir des succès dans beaucoup d'organismes, en identifiant la proposition de valeur pour le client, où leurs processus fonctionnent de manière efficace, dépassant l'insatisfaction par rapport aux rubriques que l'administration publique offre. En ce sens, cette mise en œuvre avec une orientation vers la qualité et l'amélioration continue implique que les organisations améliorent continuellement leur efficacité et leur efficience lorsque l'interrelation de leurs processus clés permet d'obtenir des résultats qui ont un impact sur le client final.

Keywords: Public administration; Processes; Competitiveness

Mots-clés: Administration publique ; Processus ; Compétitivité.

Introducción

La gestión por procesos viene siendo estudiada, por la influencia determinante en las mejoras sustanciales en las organizaciones (Pérez, 2012), afrontando nuevos retos de crecimiento y demandando cambios continuos en su medio, con el propósito de conseguir la satisfacción ante las exigencias de los clientes, siendo el elemento clave la innovación y calidad (Cho & Pucik, 2005; Prajogo y Sohal, 2002; López, Montes y Vázquez, 2009). Para ello se requiere tomar las mejores decisiones en el mínimo tiempo y brindar respuestas con valor agregado, gestionar bajo un enfoque por procesos permiten un alto grado de competitividad.

Los variados y rápidos cambios tecnológicos, políticos y económicos han inducido a la mayoría de las administraciones públicas un proceso de cambio y modernización. Estos procesos de transformación de la administración buscan mejorar la imagen hacia el ciudadano que ha convertido, en las nuevas relaciones, en un cliente y como tal exige mejor calidad en la prestación de servicios. Por tanto, la administración pública requiere alcanzar un modelo que posibilite que los servicios en realidad alcancen a los ciudadanos (López y Gadea, 1995).

En este camino de mejorar los organismos públicos, se ha comenzado a partir de la construcción de un nuevo enfoque gerencial, que visualice prospectivamente las mejoras; inicialmente se introdujeron nuevos valores a la gestión pública esquematizados a partir de un concepto económico de las “tres E” eficiencia, eficacia y economía, dirigido a la supresión del dispendio, la disminución de los productos y la descripción de las metas organizacionales para afirmar de que los recursos se asignen correctamente a los problemas (Metcalf y Sue, 1989). Asimismo, lo afirmado por Núñez, Bravo, Cruz & Hinojosa (2018) para el logro de estos aspectos es fundamental el desarrollo de las competencias gerenciales de los funcionarios públicos, como producto de la formación continua y la experticia en la gestión. Bajo este contexto, se han implementado herramientas, técnicas de gestión, nuevos enfoques todos con una perspectiva de mejorar de la gestión pública. En concordancia a la utilidad por medir el nivel de servicio de la entidad que se pueda lograr para la expedición de sus servicios y productos, las gestiones de los líderes de los organismos públicos están en ese camino expresar procedimientos de mejora a los procesos.

En ese sentido, muchos gobiernos en las últimas décadas, vienen perpetrando empeños por optimizar la administración pública con el objeto de reducir la brecha de la insatisfacción

de los servicios públicos de sus ciudadanos, por la vía de intentar acrecentar la eficiencia de la administración pública. Parte de estos cambios tienen su inicio en lo que se conoce como la gestión por procesos, paradigma de gestión de las actividades a través de un entorno de procesos, donde se ha evidenciado la mejora del desempeño y madurez de la gestión pública.

De allí que se aborda la influencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales y otras estrategias de cambio en las expectativas de los clientes, necesidad de eficiencia, mejoramiento de la estructura organizacional que se oriente a ofrecer servicios y productos de calidad que tengan un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos. Para ello, revisa primero aspectos de la literatura referidos a la notabilidad de la gestión y a las perspectivas de alcanzarla; en seguida, analiza elementos de la metodología; luego, pasa por los resultados al respecto de la investigación, A partir de este análisis, se plantean conclusiones respecto a la influencia de la gestión por procesos, y se definen ámbitos en los que la investigación concretiza en la administración pública y las brechas que aún se requiera avanzar.

Desde esa perspectiva se realiza la formulación del problema ¿cómo incide la gestión por procesos en la gestión de los organismos gubernamentales? Asimismo, se establece como objetivo determinar el nivel de influencia de los procesos de gestión en la gestión de los organismos gubernamentales.

Componentes de la gestión por procesos

Conceptualización de gestión

Los conceptos de administración y gestión tienen dos significados disímiles: seguir los procedimientos o instructivos para lo primero y lograr los resultados para lo segundo. Gestión es una de las palabras muy empleada en el ambiente de la gerencia pública, donde los investigadores han descrito de que el avance de los resultados en las instituciones gubernamentales era la natural consecuencia de una excelente gestión que se encausa al perfeccionamiento de los métodos que se aplican en los organismos gubernamentales.

La perspicacia de los procesos en los organismos, el desvelo por activar a las personas hacia objetivos establecidos tiene datos muy pretéritos, donde para Casassus (2002) gestionar a través de conceptos estructurados, es decir, se debe considerar, aquel que lidera en cualquier

ámbito gubernamental tiene que tener estructurada la gestión a seguir; otros aportes confluyen que la forja de la gestión como el conjunto de servicios que brindan los trabajadores en las instituciones públicas. De acuerdo con Botero (2009) es llegar a las metas con la realización de un conjunto de actividades utilizando recursos técnico-financieros y talento humano capaz; así, existen muchas contribuciones de parte de la literatura sobre gestión, como lo abordado por Huergo (2000) quien afirma que es la creación de procesos con la participación de los equipos de gestión.

Hoy en día, la gestión está ligado a la formación gerencial cuya finalidad es la contribución en el desarrollo de las organizaciones a través de la capacitación continua haciendo hincapié el fortalecimiento de habilidades blandas como duras con una sistematización didáctica del tema (Díaz, Núñez y Cáceres, 2018)

Tal filosofía de los autores sobre la gestión, permite abordar la condición más concreta de la corriente de la calidad, que es muy conocida que se inicia por Deming, uno de los grandes referentes en lo que respecta a la calidad. En tal efecto para el propósito de este estudio se ha tenido en cuenta que las peculiaridades de la gestión son las acciones, donde las organizaciones asignan los recursos en los procesos de compromiso en aras de obtener mejores resultados ceñidos a la satisfacción del usuario.

La influencia de la gestión por procesos es la perspectiva desde un estudio de componentes técnico-económico y talento humanos; también, se evidencia la existencia de disímiles factores que intervienen en la calidad de los procesos y va de la mano de lo que hoy se llama el procedimiento de la gestión de la calidad; la perspectiva que aporta este sistema presta atención a la imagen de los organismos gubernamentales en certificaciones y premios que sean modelo de la gestión que realizan; el compromiso de las organizaciones para con sus clientes parte desde de la calidad de la gestión, con una orientación por procesos importantes para mejorar preeminencias competitivas que provengan en añadidos de beneficios hacia la organización que gestiona por procesos. Entonces se podría decir que la gestión por procesos tiene bases en la calidad-conocimiento-innovación, respectivamente.

Como consecuencia de la gestión que se emprende en los organismos públicos, también está muy ligada la percepción y la imagen pública que se muestra a los usuarios, que es el resultado de una buena gestión. Así la imagen de una institución son un conjunto de percepciones

de diversas categorías donde los usuarios caracterizan a la organización. (Benavides, 2002), por ello la percepción de la imagen pública determina la reputación corporativa (Capriotti y Schulze, 2010) Entonces, la imagen de una institución va de la mano con un buen liderazgo en la gestión, que pueda amalgamar los diversos factores o categorías en la gestión por procesos, que se manifiestan por los grupos de interés cuando estos le otorgan el reconocimiento en la aceptación de organismos gubernamentales con desarrollo eficiente en sus gestiones.

Gestión por procesos

Examinando la conceptualización, se precisa como el progreso de las fases que aportan valor agregado al sistema, ciclo de procesos que se inicia desde el ingreso de información, se transforma y emana un producto final, satisfaciendo las exigencias del grupo de interés. En las entidades estatales este ingreso de información va depender de la necesidad del usuario desde un requerimiento primario ante la entidad, este requerimiento será traslado a la unidad correspondiente donde realizan el análisis del pedido, para posterior continuar con la liberación del producto final, no sin antes haberse considerado la rigurosidad en la verificación de la calidad.

La gestión por procesos utiliza de forma intacta el ciclo de Deming “Planear, Hacer, Verificar, Actuar”, que es considerado en la implementación de la gestión por procesos, porque permite identificar las brechas en la ejecución de los procesos que luego son optimizados bajo la consigna de la mejora continua. Para Agudelo (2012) permite la dinámica de la gerencia en el día-día cuya aplicación es disciplinada tanto en los colaboradores así como los procesos. Concretamente es distinguida como una regla de gestión que va permitir ayudar a los organismos públicos a: “identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer” que los resultados sean más beneficiosos para la entidad, en aras de conseguir la confianza del usuario.

Por tanto, la estrategia asumida contribuye a las explicaciones básicas en un tenor de vasta cooperación de todos sus constituyentes, en el que los expertos en procesos permiten facilitar los aprendizajes (Bravo, 2013). Se puede definir que se busca mejorar todo el sistema, al mismo tiempo conseguir un eficaz y eficiente producto final en la organización. En la actualidad a las organizaciones gubernamentales, les es necesario concentrar información de calidad

con procesos que articulen en todas sus dimensiones que faciliten la toma de decisiones para optimizar la misión de una organización.

Los organismos gubernamentales constituyen la adopción de la implementación de la gestión por procesos, que sufraguen a la mejora de los procesos de los organismos gubernamentales con una gestión orientada a resultados para atender las parvedades de los vecinos, para ello se debe organizar los procesos operativos y de apoyo para transformar los patrimonios y transacciones que proyecten como derivación un mayor agrado de los ciudadanos.

Según Pérez (2012) "... la gestión por procesos es una poderosa herramienta en períodos de perplejidad. Sin duda aplicando sus epítomes conseguimos evolucionar la empresa haciéndola más innovadora y competitiva" (p.19). Asimismo, otro de los autores como Bravo (2013) "un proceso es una competitividad de la organización que le añade valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, es una sucesión constituida de actividades, interacciones, estructuras y recursos que trascienden a las áreas" (p.33).

La mejora de los procesos en los organismos gubernamentales, contribuyen a la creatividad y lo conciben como "el conjunto de productos nuevos mejorados y como procesos nuevos mejorados" (Sila, 2007; Santos y Álvarez, 2008; Dong, Vinod y Umar, 2012). Las aprobaciones que alcanza el estado del arte se asientan primariamente en la dependencia efectiva entre calidad-innovación

Calidad

El eminente crecimiento de las tecnologías de la información, donde los usuarios tienen acceso a la información del momento, hace que las expectativas que los ciudadanos requieren de las entidades gubernamentales se vean reflejadas en un producto de calidad, como resultante de voluntades en la sucesión e interacción de los procesos que forman el sistema. Por ello la norma internacional ISO 9000 (2015) define como el impacto producido en la satisfacción de los usuarios, tanto internos como externo, del servicio prestado o producto que la institución brinda. La determinación que tengan los organismos públicos de gestionar bajo requisitos de calidad, agregando valor a los productos y/o servicios generados en sus representadas, contribuyen que el ciudadano consumidor perciba beneficios.

La American Society of Quality-ASQ (2017), afirma que esto puede tener dos sentidos: el



primero orientado a que el servicio-producto satisfagan las necesidades de los usuarios y el segundo que el servicio-producto presente cero defectos. De acuerdo con esta conceptualización se reafirma que el objetivo primordial de la calidad es lograr la satisfacción del usuario final. Otra de las líneas que describen a la calidad la refiere Feigenbaum (2007) cuando afirma que el buen servicio se convierte en una herramienta de gestión estratégica, donde las instituciones públicas la deben considerar clave en los procesos de gestión; para Miranda, Chamorro y Rubio, (2007) “son las relaciones humanas más no el empleo de técnicas estadísticas (p.42), en ese sentido, también en la calidad tienen influencia las actividades de los recursos humanos, “la calidad tiene una pluralidad de significados”. Como lo indican Harvey & Green (1993), para tal efecto, también se comprende que la gestión de la calidad resuelve los grandes problemas de la gestión.

Siguiendo la literatura que asiste a la calidad, Camisón, Boronat, Villar, & Puig, (2008) afirmaron que el punto de partida es generando la participación plena de los miembros (con una mirada multidimensional) generando e involucrando a todos la visión de la mirada continua, a través de una gestión del conocimiento acorde con las exigencias que amerita. Esto debe lograrse a través de la comprensión de las etapas del conocimiento (crear-almacenar-transferir-aplicar), innovando la gestión organizacional (Prajogo y Sohal, 2002; Linderman, Schroeder, Zaheer, Liedtke, & Choo, 2004; Hung, Lien, Fang, & McLean, 2010),

Por lo tanto, la literatura armoniza en los aspectos efectivos donde la gestión por procesos incide en la gestión de organismos gubernamentales, porque atiende de manera eficiente las demandas de los ciudadanos. De igual modo, se sostiene que la aplicación de una gestión por procesos viene acompañada de una diversidad de factores para enfrentar de mejor forma las necesidades de los ciudadanos. No menos importante resulta el argumento a favor de la atención que reciben diferentes grupos de interés, quienes se aseguran con obtener productos o servicios con calidad, y que la atención se expanda a todos los niveles de las clases que ven en los organismos públicos la atención de servicios restringidos a la élite masiva. Finalmente, también se le adjudica un aumento de la efectividad de las instituciones que busca la innovación de los procesos como una mejora continua para llegar a todos los ciudadanos.

Innovación

La innovación va de la mano con la gestión de la calidad y esto con el mejoramiento de los diversos procesos, en ese sentido, la innovación se exterioriza, en el segmento comercial y también otro importante como es la creatividad. Por ello Morcillo (1997) nos indicaba que las acciones de creatividad implican imaginar lo que nadie ha imaginado. Por ello es muy importante realizar acciones o cosas diferentes, estos nos data la diferencia o valor agregado. Por tanto, en los organismos gubernamentales es de acrecimiento importante en la mejora de los procesos en su línea de mejoramiento continuo, está inmersa la innovación que contribuye a la oportunidad de reducir brechas insatisfechas en los ciudadanos, quienes buscan en las entidades estatales atenciones de calidad.

Las afirmaciones de los investigadores indican que debe ser una línea de investigación en la medida que las variables estudiadas (calidad-conocimiento-innovación) deben ser estudiadas en su conjunto e ilustradas por los investigadores. (McAdam y Leonard, 2001; Hung, Lien, Fang y McLean, 2010), para tal efecto, se logra considerar que los niveles de innovación de crecer de forma ascendiente involucran la variable gestión del conocimiento con la calidad-innovación; permitiendo mejorar ampliamente los procesos en cualquier ámbito de su aplicación. La OECD (2005), exterioriza que la innovación "...puede ejecutar variadas innovaciones en sus métodos de trabajo" quiere decir que es tarea del día a día donde los organismos gubernamentales deben tener como parte de su accionar generar innovaciones que permitan optimar su productividad; para Frías (2006) con respecto a la innovación implica implementar y obtener un nuevo servicio-producto mejorado con una nueva visión de marketing con renovadas prácticas de negocio, una adecuada organización laboral y obtener un valor agregado significativo.

Materiales y métodos

Este estudio recopila información sobre la gestión por procesos y su influencia en los organismos públicos, su generación de valor en los resultados de la gestión; por tanto el enfoque de este estudio de investigación es de enfoque cuantitativo, tal como lo manifiesta Hernández y Mendoza (2018) donde se utiliza instrumentos para recoger la información (datos numéricos) y cuyo uso de métodos estadísticos nos permite demostrar las hipótesis planteadas por el investigador. Esto es reforzado por las afirmaciones que la recolección de información

permite luego responder a las preguntas planteadas en la investigación (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014)

En esa perspectiva nos planteamos la hipótesis de investigación: La gestión de procesos incide positivamente en la gestión pública, desde la perspectiva de los trabajadores de las instituciones públicas de Lima Metropolitana.

Para ello se utilizó el diseño de investigación no-experimental, transaccional considerando que no ha existido manipulación de variables, respetando las particularidades de manera natural de los hechos, tal como se proporcionan en su contexto natural. En virtud a Sánchez, Reyes y Mejía (2018) nos instruye que el diseño de estudio objeto de investigación, debe tener una estructura sintetizada que permita al investigador establecer relaciones y tener el control de las variables de estudio. El objetivo es atribuir reservas intervenidas a las observaciones de los fenómenos. Asimismo, de acuerdo a Carrasco (2006) refiere que “son variables independientes que carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental” (p. 71); también de acuerdo al aporte de Hernández, Fernández y Baptista, (2014) indican que son adquisición de saberes realizada sin manipular deliberada de variables y en los que solo se observan los hechos-fenómenos en forma original.

La población aproximada de trabajadores en los organismos públicos en Lima Metropolitana es de millón y medio (ubicados en diferentes regímenes laborales como el DL 276, CAS y Servicios no personales). Para la muestra, se utilizó 384 trabajadores seleccionados aleatoriamente entre las instituciones públicas, siendo por lo tanto un muestreo probabilístico.

La técnica empleada fue la encuesta, técnica de investigación social seleccionada por sus grandes bondades que brinda –útil-versátil-objetiva- en el recojo de información (Carrasco, 2015). Por otro lado los instrumentos seleccionados tienen la característica de tener un conjunto de reactivos cuya característica es la medición de las variables de estudio. (Hernández y Mendoza, 2018)

El análisis, luego de la prueba piloto, de fiabilidad del instrumento de gestión de proceso nos indicó un alfa de Cronbach de 0,731 y el instrumento de gestión pública nos arrojó un alfa de Cronbach de 0,876. Siendo, por lo tanto instrumentos confiables para el recojo de la información de la muestra.

Con relación al análisis de constructo realizado a ambos instrumentos el indicador de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), como lo indica la tabla 1, se obtuvo un valor de 0,754 y 0,761 respectivamente, indicándonos que la muestra empleada es adecuada para la realización del análisis factorial exploratorio. Además, la prueba de esfericidad de Bartlett no indica la intercorrelación de las preguntas en ambos instrumentos (sig. bilateral de 0,000).

Tabla 1. Prueba de KMO y Bartlett instrumento de gestión pública y gestión de procesos

	Instrumento 1	Instrumento 2
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,754	,761
Prueba de esfericidad Aprox. Chi-cuadrado de Bartlett	2217,64	1374,00
gl	5	4
Sig.	,000	,000

Resultados y discusión

Recopilado los datos, en cumplimiento de los objetivos planteados, la mayor parte de los encuestados, asocian la idea que, cuando un organismo público a optado por gestionar bajo un enfoque por procesos, los resultados son positivos respecto a la mejora de los indicadores de evaluación que se les atribuye a dichos organismos, refiriéndose a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada organismo público. Partiendo desde el dicho “una organización es tan buena como lo son sus procesos”; se ha identificado un organismo público que viene adoptado la disciplina de la Gestión por Procesos, en consideración que los procesos son aquellos que se dan desde el requerimiento del cliente – ciudadano (administrados), hasta el cliente ciudadano (administrados) satisfecho.

Con la información recabada, se ha realizado el análisis respectivo, donde se identifican tres niveles que se inician en la gestión pública, donde la alta dirección debe demostrar el liderazgo y compromiso para adoptar una gestión por procesos en los organismos públicos, estos niveles han sido clasificados en nivel de gestión pésima, nivel de gestión regular, nivel de gestión buena en base a una muestra de 384 trabajadores, obteniendo resultados en términos porcentuales. En la tabla 2 y Figura 1 se explica que el 50,5% consideraron que la gestión administrativa es pésima y un 49,5% perciben una gestión regular; en la dimensión planificación,

el 21,6% consideraron que la gestión pública pésima, 77,3% perciben una gestión regular y 1,0% perciben que la gestión en buena; en la dimensión organización, el 97,9% consideraron que la gestión pública pésima y 2,1% perciben una gestión regular; en la dimensión dirección, el 99,0% consideraron que la gestión pública pésima y 1,0% perciben una gestión regular; en la dimensión control, el 33,1% consideraron que la gestión pública pésima, 66,1% perciben una gestión regular y 0,8% perciben que la gestión en buena.

Tabla 2. Niveles de percepción de la gestión pública

Nivel	Gestión administrativa		Planificación		Organización		Dirección		Control	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Buena	0	0,0%	4	1,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	0,8%
Regular	190	49,5%	297	77,3%	8	2,1%	4	1,0%	254	66,1%
Pésima	194	50,5%	83	21,6%	376	97,9%	380	99,0%	127	33,1%
Total	384	100,0%	384	100,0%	384	100,0%	384	100,0%	384	100,0%

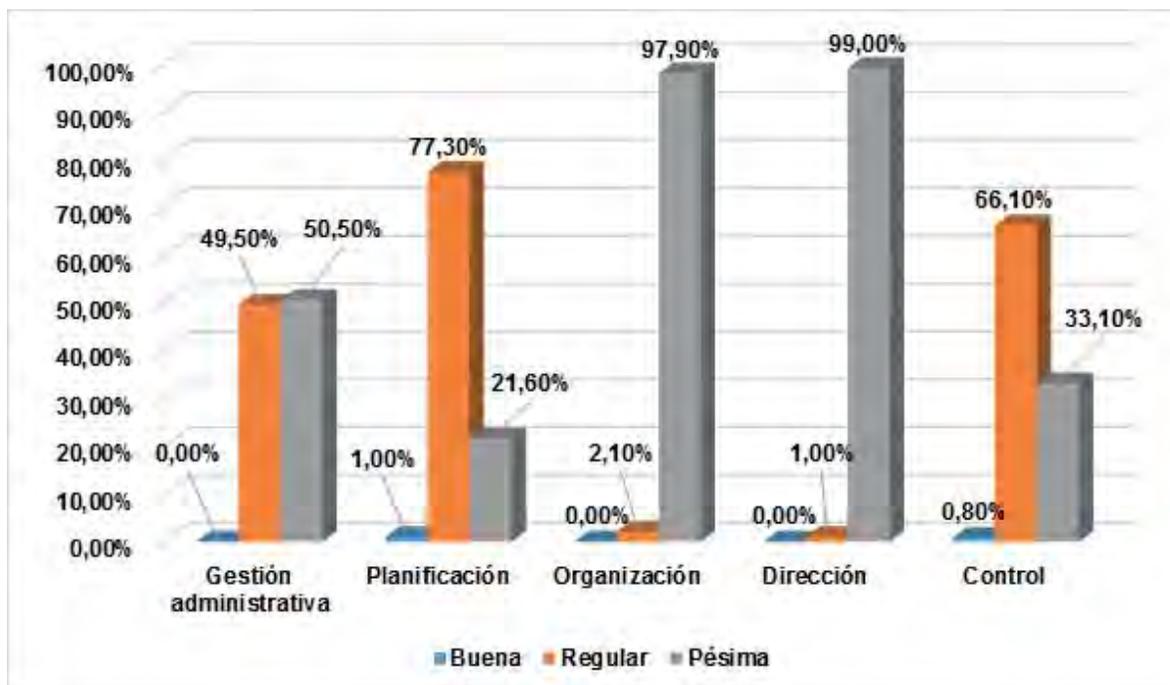


Figura 1. Niveles de percepción de la gestión pública

Los resultados o hallazgos obtenidos confirman las apreciaciones de la población limeña, donde se percibe la ineficacia de las instituciones públicas, donde la organización y gestión son los puntos más bajos de la gestión de los organismos gubernamentales. Y esto, lamentablemente es corroborado por la poca ejecución presupuestal aunado a los grandes indicios de la corrupción en los diversos niveles del Estado.

Por ello, Casassus (2002) establecía el cómo se debe gestionar, formulando planes y programas viables el logro de las metas establecidas y complementado por las afirmaciones de Botero (2009) recurriendo al talento humano con capacidades técnicas-financieras y de Huergo (2000) con la participación activa de todos los miembros de la organización y lograr que todos tengan la misión compartida.

También se debe considerar lo afirmado por Diaz, Núñez y Cáceres, (2018) que los gestores y colaboradores de la organización requieren desarrollar las competencias y capacidades, para la viabilidad de las actividades y acciones que se hayan formulado en el plan.

Estas acciones redundaran en las poblaciones beneficiarias y mejoraría la imagen de las entidades públicas, muy venidas a menos en los últimos años en el país, como efecto de la ineficiencia y corrupción.

Con referencia a la variable gestión de procesos estudiada se han establecido tres niveles de percepción: ineficiente, regular y eficiente. En la tabla 3 y Figura 2 se percibe que los trabajadores indicaron el 1.0% como ineficiente, el 93,2% regular y el 5,7% eficiente. En la dimensión interpretación, los trabajadores indicaron el 1.6% como ineficiente, el 38,8% regular y el 59,6% eficiente; en la dimensión representación, los trabajadores indicaron el 2,9% como ineficiente, el 34,6% regular y el 62,5% eficiente; en la dimensión gestión estratégica, los trabajadores indicaron el 14,6% como ineficiente, el 81,0% regular y el 4,4% eficiente; en la dimensión optimización de procesos, los trabajadores indicaron el 13,3% como ineficiente, el 79,7% regular y el 7,0% eficiente; en la dimensión excelencia operacional, los trabajadores indicaron el 11,5% como ineficiente, el 85,9% regular y el 2,6% eficiente.

Tabla 3. Niveles de percepción de la gestión por procesos

Nivel	Gestión por procesos		Interpretación		Representación		Gestión estratégica		Optimización de procesos		Excelencia operacional	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ineficiente	4	1,0%	6	1,6%	11	2,9%	56	14,6%	51	13,3%	44	11,5%
Regular	358	93,2%	149	38,8%	133	34,6%	311	81,0%	306	79,7%	330	85,9%
Eficiente	22	5,7%	229	59,6%	240	62,5%	17	4,4%	27	7,0%	10	2,6%
Total	384	100,0%	384	100,0%	384	100,0%	384	100,0%	384	100,0%	384	100,0%



Figura 2. Niveles de percepción de la gestión por procesos

Los resultados obtenidos nos muestran que existe una percepción en términos regulares de la gestión por procesos, siendo un porcentaje muy bajo el nivel negativo. Esto, como producto de la comprensión por parte de los trabajadores que cada fase implementada en los procesos implica la dación de un valor agregado a su trabajo y donde los beneficiarios finales son los usuarios del sistema, que constatan la calidad de los procesos implantados.

Debemos considerar que esta implementación va de la mano con el denominado ciclo de Deming, que genera la reducción de las brechas en la ejecución de los procesos, optimizándolos para el logro de las metas institucionales; de allí, que para Agudelo (2012) el día a día se convierte en dinámico con la finalidad de tener la confianza de usuarios y beneficiarios, además, de optimizar los diversos procesos de la gestión en la organización, que de acuerdo a Pérez (2012) se convierte en competitiva.

Por otro lado, en la tabla 4, las pruebas de hipótesis nos demostraron la incidencia de la gestión de procesos en la percepción de la gestión pública, donde el índice de Nagelkerke nos indica la existencia de un 24,4% que explica el comportamiento de la variable dependiente, siendo este de nivel bajo. Esto ocurre en igual magnitud en la hipótesis específica 1,3 y 4, en nivel bajo. En cambio en la hipótesis 2 y 3, la incidencia es mayor, a un nivel moderado.

En efecto, del análisis de estos resultados, se determina la relevancia que tiene la gestión por procesos sobre la incidencia en los organismos públicos. Esto es fundamental, ya que la calidad de mejora de los productos y servicios esta función a la mejora continua de los procesos, situación que impacta en la percepción de los ciudadanos que acceden a estos servicios.

Tabla 4. Contrastación de hipótesis

	Hipótesis		Logaritmo de similitud	Chi cuadrada	Significación bilateral	Pseudo cuadrado de Nagelkerke	Porcentaje de influencia (x 100%)
Hipótesis general	Gestión de procesos * Gestión pública		82,630	77,539	0,012	0,244	24,4%
Hipótesis específica 1	Gestión de procesos * Planeamiento		98,159	67,556	0,047	0,236	23,65
Hipótesis específica 2	Gestión de procesos * Organización		12,015	41,045	0,049	0,553	55,35
Hipótesis específica 3	Gestión de procesos * Dirección		6,744	27,338	0,040	0,629	62,9%
Hipótesis específica 4	Gestión de procesos * Control		103,150	74,429	0,022	0,237	23,7/

Si bien los datos registrados nos indican que hay influencia de 24,4%, lo afirmado por Núñez, et al (2018) es contundente cuando afirman que para la conducción de la gestión es fundamental el desarrollo de las competencias gerenciales, que permitirá establecer metas viables y objetivos logrados en los organismos públicos.

Conclusiones

Se ha podido constatar que la gestión por procesos se viene implementando en los organismos públicos, cuya debilidad más notoria es la carencia de las competencias duras, competencias gerenciales de los funcionarios encargados de dirigir a las organizaciones, de allí la baja percepción sobre la gestión. Sin embargo, es positivo observar que el modelo de gestión procesual es bien visto, obteniendo una percepción regular sobre su implementación.

Asimismo, la incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales, viene a generar valor en los organismos públicos, dotándoles de resultados positivos, como en el desempeño organizacional, en los procesos de planificación, dirección y control, que sin embargo es recomendable que los gestores públicos establezcan políticas que permitan los colaboradores la actualización y capacitación permanente para la adquisición de competencias gerenciales y lleven al logro de las metas institucionales.

Finalmente, se puede concluir que la implementación de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales, conlleva a generar un impulso hacia la transformación de la entidad, interrelacionando sus procesos asintiendo desarrollar los productos y/o servicios con eficiencia hacia los grupos de interés que son los ciudadanos.

Referencias Bibliográficas

- Agudelo, L. (2012). Evolución de la gestión por procesos. ISBN: 9789588585307. Bogotá: ICONTEC.
- Bravo, J. (2013). Gestión de procesos. Santiago de Chile: Evolución
- Benavides, J. (2002). Los valores, los discursos y el conocimiento en el ámbito de la nueva cultura audiovisual y publicitaria. *Comunicación y Estudios UniversitaRíos*. ISSN 1132-127X, Nº 11, 2001-2002, págs. 105-117.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. DOI: <https://doi.org/10.35362/rie4922100> . Madrid. URI: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2100>
- Camisón, C., Boronat, M., Villar, A., & Puig, A. (2008). Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 123-134. ISSN 1019-6838. URI: https://www.academia.edu/31476899/Sistemas_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad_y_desempe%C3%B1o_importancia_de_las_pr%C3%A1cticas_de_gesti%C3%B3n_del_conocimiento_y_de_I_D
- Capriotti, P. & Schulze, F. M. (2010). Responsabilidad Social Empresarial. Barcelona: Executive Business School. URI: http://www.bidireccional.net/Blog/Libro_RSE.pdf
- Carrasco, S. (2006) Metodología de La Investigacion Cientifica. ISBN 9972-34-242-5. Lima: San Marcos.
- Casassus, J. (2002). Cambios paradigmáticos en educación. *Revista brasileira de educación*. Maio/Jun/Jul/Ago 2002 Nº 20. URI: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n20/n20a04>
- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26, 555-575. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.461>. URI: https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/SMJ/SMJ_4.pdf
- Dong-Young, K., Vinod, K., & Umar, K. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Mangement*, 30, 295-315. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.003>. URI: <https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DLH205/Total%20Quality%20Management%20and%20Innovation/>

InnovationRDandTechnologyatfirm-levelcompetitiveness.pdf

- Díaz, J; Núñez, L. y Cáceres, K. (2018) Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. Revista Fides et Ratio. Volumen 16 Septiembre 2018. Pag.[169 -] ISSN 2411-0035. URI: <https://www.ulasalle.edu.bo/fidesetratio/index.php/3-fides-et-ratio/fides-et-ratio-16/21-fides-et-ratio-16-8-influencia-de-las-competencias-gerenciales-y-la-gestion-por-resultados-en-la-imagen-institucional#articulo-2>
- Harvey, L. & Green, D. (1993). Defining quality. Journal Assessment & Evaluation in Higher Education. Volume 18, 1993 - Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>. URI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0260293930180102>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México D.F.: McGraw-Hill
- Hernández, R. y Mendoza (2018) Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Hung, Y., Lien, Y., Fang, S., & McLean, G. N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. Total Quality Management and Business Excellence, 21(4), 425-438.
- Huergo, J. (2000). Comunicación / educación: ItineraRíos transversales. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.sdh.176>. URI: <https://books.openedition.org/sdh/183?lang=es>
- Linderman, K., Schroeder, R., Zaheer, S., Liedtke, C., & Choo, A. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. Journal of Operations Management, 22, 589-607. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.001>
- López, J. y Gadea, A. (1995): Servir al ciudadano, gestión de la calidad en la administración pública. ISBN: 84-8088-079-1 España.
- López-Mielgo, N., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2009). Are quality and innovation management conflicting activities? Technovation, 29, 537-545. DOI: <https://doi.org/10.12691/jbms-2-6-1>. URI: <http://www.sciepub.com/reference/88501>
- McAdam, R., & Leonard, D. (2001). Developing TQM: The knowledge management contribution. Journal of General Management, 26(4), 47-61. DOI: <https://doi.org/10.1177/030630700102600404>.

- Metcalf, L. y Sue, R. (1989): La modernización de la gestión pública. ISBN 84-7088-489-1. Madrid, Ministerio para las Administraciones Publicas. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Morcillo, P. (1997). Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Un enfoque de competencias. Madrid: Civitas.
- Ñaupas, H; Mejía, E; Novoa, E. y Villagómez, A. (2014) Metodología de la investigación. Cuantitativa – cualitativa y redacción de tesis. Ediciones de la Universidad de Bogotá ISBN. 9587621883, 9789587621884
- Núñez, L; Bravo, L; Cruz, C; Hinojosa, M. (2018) Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia (LUZ). Año. 23, No. 83, 2018, 761-778 Maracaibo, Venezuela. ISSN 1315-9984. URI: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg>
- OECD (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation, 3rd Edition. OECD Publications, Paris. URI: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Pérez, J. (2012). Gestión por procesos. Quinta Edición. ISBN 10: 8473568540 / ISBN 13: 9788473568548. Madrid: ESIC
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. (2002). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20 No. 8, 2003 pp. 901-918qMCB UP Limited 0265-671X. DOI <https://doi.org/10.1108/02656710310493625>. URI: <http://facstaff.forestry.oregonstate.edu/eric-hansen/sites/default/files/Prajogo.pdf>
- Sánchez, H; Reyes, C; Méjia, K. (2018) Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. ISBN N° 978-612-47351-4-1. Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Santos, M. & Álvarez, L. (2008). Efectos de la gestión de la calidad en la transformación en la innovación tecnológica y administrativa. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 38, 33-66. ISSN: 1138-5758. URI: <http://www.redalyc.org/pdf/807/80703702.pdf>
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. Journal of Operations Management, 25, 83-109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.003>. URI: https://www.researchgate.net/publication/247174138_Examining_the_Effects_of_Contextual_Factors_on_TQM_and_Performance_through_the_Lens_of_Organizational_Theories