



Nivel de gestión por procesos en una unidad de gestión educativa local, Perú 2022

Deciderio Francisco Mori Apuela

decifran33@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4147-8142>

Universidad Nacional Autónoma De Alto Amazonas

Rafael Flores Saavedra

floressaavedrarafael@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1898-8996>

Universidad Nacional De La Amazonía Peruana

Julio Iván Torres Manrique

jitmtorres27@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8959-8023>

Universidad Nacional Autónoma De Alto Amazonas

Félix Pizango Taricuarima

felpita_1957@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9806-1642>

Instituto Superior Tecnológico Amazonas

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue analizar el nivel de gestión por procesos en una Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022. El tipo de investigación fue básica, con un enfoque cuantitativo, no experimental con diseño descriptivo simple, la población fue de 190 personas siendo 5 funcionarios y 185 trabajadores de la sede institucional, la muestra lo conformaron 80 personas distribuidos de la siguiente forma 5 funcionarios y 75 trabajadores, la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Los resultados muestran que, en cuanto a las dimensiones de la gestión por procesos, los trabajadores manifiestan que está en un nivel de regular, es decir la institución está en proceso de implementación de una nueva cultura organizacional, la cual fundamentalmente aspira minimizar la burocracia en la medida que se estandarizan procesos que satisfagan al usuario. El estudio concluye desde la percepción de los trabajadores que la gestión se encuentra en un nivel de regular, lo que quiere decir, que la institución aún está en proceso de implementación de esta nueva gestión.

Palabras clave: *gestión; gestión por procesos; planificar; hacer; verificar; actuar.*

Correspondencia: decifran33@gmail.com

Artículo recibido: 05 agosto 2022. Aceptado para publicación: 15 agosto 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Como citar: Mori Apuela, D. F., Flores Saavedra, R., Torres Manrique, J. I., & Pizango Taricuarima, F. (2022) Nivel de gestión por procesos en una unidad de gestión educativa local, Perú 2022. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4) 3815-3832. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2889

Level of process management in a local educational management unit, Peru 2022

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the level of process management in a Local Educational Management Unit, Peru 2022. The type of research was basic, with a quantitative approach, not experimental with a simple descriptive design, the population was 190 people Being 5 officials and 185 workers from the institutional headquarters, the sample was made up of 80 people distributed as follows: 5 officials and 75 workers, the technique used was the survey and the instrument used was the questionnaire. The results show that, regarding the dimensions of process management, the workers state that it is at a regular level, that is, the institution is in the process of implementing a new organizational culture, which fundamentally aspires to minimize bureaucracy in to the extent that processes that satisfy the user are standardized. The study concludes from the perception of the workers that the management is at a regular level, which means that the institution is still in the process of implementing this new management.

Keywords: management; process management; plan; do; check; act.

INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos viene siendo estudiada, por la influencia determinante en las mejoras sustanciales en las organizaciones, 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. 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 (Salazar et al., 2020).

En este sentido, en las últimas décadas, muchos gobiernos han estado trabajando para optimizar la administración pública para cerrar la brecha de insatisfacción de sus ciudadanos con los servicios públicos al hacer que la administración pública sea más eficiente. Parte de estos cambios comienza con la llamada gestión por procesos, un paradigma de gestión de actividades a través de un entorno de procesos donde se han demostrado mejoras en el desempeño y madurez de la gestión pública.

En el Perú, el Estado se ha declarado en proceso de modernización a través de la ley promulgada N° 27658, Ley Marco de Modernización del Estado, con diversas situaciones, delegaciones, entes públicos, organismos y procesos para optimar la administración pública y cimentar un servicio a la ciudadanía, Congreso de la República del Perú, (2002); y la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) emite el DS N° 004-2013-PCM, en la que se admite una política nacional para modernizar la administración pública al 2021, con la gestión de procesos, la simplificación administrativa y la organización institucional como uno de sus pilares fundamentales.

A esto se suma la emisión por parte del Ministerio de Educación (2018a), Resolución Secretaría General N° 217-2018-MINEDU Aprueba la Directiva N° 004-2018-MINEDU/SPE-OPEP-UNOME denominada “Enfoque de Gestión por Procesos del Ministerio de Educación” cuyo objetivo es implementar correctamente la gestión de procesos y mejorar gradualmente la estructura gerencial y organizacional del Ministerio de Educación, incluyendo sus agencias, unidades orgánicas, programas y proyectos. La Política Nacional de Modernización de la Administración Pública orienta la reducción administrativa y la organización institucional, formalizando y automatizando todos sus procesos para el control de la cadena de valor.

El presente estudio formula como problema general: ¿Cuál es el nivel de la gestión por procesos en la Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022? Y como problemas específicos; i) ¿Cuánto es el nivel de la planificación en la Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022?; ii) ¿Cuánto es el nivel de hacer en la Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022?; iii) ¿Cuánto es el nivel de verificar en la Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022? y iv) ¿Cuánto es el nivel de actuar en la Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022?

La investigación tiene el respaldo de referencias internacionales tales como: Bitkowska (2020). Se realizó un estudio de tipología no experimental, de corte descriptivo de encuesta transversal. La población muestral fue 122 empresas. La información fue recopilada por intermedio de las técnicas de encuestas y las herramientas son cuestionarios. Se concluye, la identificación, adquisición, presentación y registro del conocimiento no son tareas separadas sino que se implementan en el proceso, también la implementación de la Gestión del Conocimiento estimula la creatividad de los empleados y apoya la comunicación interna, asimismo, mejorar la organización e implementar la gestión del conocimiento mediante la creación de una organización de procesos utilizando las mejores prácticas y directrices para minimizar el riesgo de fracaso del proyecto.

De la misma forma, Sobolewska (2020). Se realizó un estudio de tipología no experimental, de corte descriptivo simple. La muestra poblacional consta de 87 personas. La información fue recopilada por intermedio de las técnicas de encuestas y las herramientas son cuestionarios. Concluye que, la gestión de procesos de negocio, es un enfoque que impulsa a la organización a reflexionar de cerca sobre sus fenómenos y actividades internas. Como tal, la gestión de procesos de negocio impulsa a las organizaciones a aprender no solo sobre el proceso en sí, sino todo lo relacionado con sus condiciones, entradas y salidas. Por lo tanto, las empresas modernas orientadas a procesos, casi intuitivamente, sobre la base de la evolución, se inclinan hacia una orientación a procesos y conocimientos, con el fin de convertirse en socios de cooperación atractivos para las organizaciones en red.

Así mismo, en el ámbito nacional encontramos a Salvador (2020). El estudio emplea un método cualitativo de tipo aplicación y nivel descriptivo asociado, con un diseño específico correspondiente a la encuesta-acción. La población fue: 158 estudiantes, 47

docentes y 217 padres de familia, para la muestra se seleccionaron: 112 estudiantes, 40 profesores y 139 padres de familia. La técnica fue la encuesta y las herramientas utilizadas son las siguientes: cuestionarios para supervisores y coordinadores, administradores, docentes, cuestionarios para estudiantes y cuestionarios para padres. Concluye que, la aplicación de métodos de gestión por procesos en las instituciones educativas públicas puede mejorar la calidad de la gestión, lo que se traduce en la clasificación y priorización de los procesos básicos configurados en los flujogramas de nivel 0 y nivel 1 diseñados.

Por su parte, Huapaya (2019). Se realizó un estudio de tipología no experimental, de corte descriptivo simple. La técnica revisión bibliográfica e instrumento el cuestionario. La población y muestra es la recolección de material bibliográfico de libros revistas, periódico, entre otros, identificar información relacionada con el objeto de investigación, ordenar por relevancia, extraer de ella fragmentos teóricos para su posterior análisis y análisis, y obtener resultados de encuestas. Concluye que, la gestión por procesos de las instituciones educativas en el Perú se puede considerar como implementada recientemente, lo que implica un cambio de paradigma en el modelo que viene utilizando, y requiere esfuerzos para realizar acciones formativas en el sector educativo, con el propósito de emprender de manera decisiva los cambios propuestos.

Entre las teorías relacionadas al estudio podemos mencionar que, la **gestión por procesos**, para Salazar et al. (2020), a medida que avanza la etapa de dar valor agregado al sistema, el ciclo del proceso que comienza con la información de entrada se transforma y produce el producto final que satisface las necesidades de los grupos de interés. Mientras tanto Medina et al. (2019), como un enfoque basado en procesos para administrar organizaciones de una manera que busca alinearlas con la estrategia, la misión y las metas, como un sistema interconectado diseñado para mejorar la satisfacción del cliente, la contribución de valor y la capacidad de respuesta.

En ese sentido, Pozo & Muniz (2020) definen proceso como la forma en que una empresa consume recursos para generar productos y / o servicios valorados para el cliente. Así mismo, Gabryelczyk, et al. (2018) la gestión de procesos de negocio (BPM) se define como la mejora de la calidad de los productos y servicios mediante el análisis, la optimización, el control y la gestión sistemáticos de las actividades o procesos empresariales de la organización. Para Nyul & Palova (2020), la implementación de los principios de la gestión de procesos de negocio (BPM) ayuda a analizar el estado actual de la empresa en su

totalidad, o de cada departamento individualmente, e identifica áreas de mejora dentro de una empresa.

Por su parte, Barrios-Hernández et al. (2019). la gestión por procesos en una organización implica la definición de objetivos con el fin de diseñar y desarrollar acciones que integren una serie de medidas de control, gestión y seguimiento para encaminar las actividades hacia esos objetivos y metas de la organización, teniendo siempre en cuenta las necesidades del cliente y adecuándolas sus expectativas. Del mismo modo Huapaya (2019), la gestión de procesos es un enfoque que se enfoca principalmente en la satisfacción del cliente, para lo cual se debe cumplir con un organigrama basado en: 1. Entradas, 2. Procesos, 3. Salidas. De esta manera, se genera retroalimentación para que la evaluación aplique la mejora continua.

Según Chalupa et al. (2021), la representación gráfica de las actividades comerciales es el enfoque clave para comprender la complejidad de las organizaciones y las interacciones de sus partes, que puede ser vital para que las partes interesadas comprendan adecuadamente el tema de discusión. Actualmente, la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) se está utilizando para proporcionar a estas partes interesadas una metodología de verificación, herramientas y software para el modelado, simulación y optimización de procesos para mejorar la eficiencia empresarial. Además, Tupa & Steiner (2018) los beneficios de la gestión de procesos de negocio son mejorar la alineación de todos los aspectos de una organización con los reglas y transparencia, para aumentar el cliente satisfactorio, promover la eficiencia empresarial, aprovechar al máximo el potencial de los empleados, mejorar la calidad del producto y reducir los costos.

Para Ershadi et al. (2020) Proporciona un patrón que se centra en diseñar, establecer, dirigir y optimizar los procesos comerciales para aumentar la capacidad central de las empresas. Según Enríquez et al. (2019) Es un enfoque centrado en el proceso para organizar los recursos que se dirigen a los límites de los procesos e intenta vincular sus entradas y salidas de manera adecuada. La reactividad y la flexibilidad operativa de las empresas se pueden promover con base en este método. Otro objetivo primordial de Gestión de Procesos de Negocio (BPM) es mejorar la eficacia y la eficiencia mediante la automatización de actividades y la eliminación de cuellos de botella.

Por su parte, Alarcón & Sánchez (2018), La gestión por procesos es una forma eficaz de mejorar la eficacia de la administración pública local. Así mismo para Salvador-Hernández

et al. (2019), es una forma centrada en el trabajo de buscar la mejora continua de las actividades organizacionales a través de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Además para, Rohvein et al. (2019) la gestión por proceso debe acompañarse con mediciones acertadas, uso de indicadores confiables y representativos, apoyados en la tecnología y uso de la tecnología de la información (TI).

De la misma forma, Carneiro et al. (2019) un proceso consiste en un conjunto de actividades que, utilizando el recurso de una organización como input, le agregan valor y generan un output para un cliente interno o externo. generando resultados concretos. También, Páez, et al. (2018), el enfoque en los procesos ha aumentado y las organizaciones están trabajando para implementar acciones para mejorar sus procesos de negocio. Por su parte Arteaga, (2019), el propósito de la gestión de procesos es reducir el tiempo, que es igual al tiempo que genera la repetición de actividades realizadas en una organización o institución. Asimismo, espera que estos procesos funcionen como un sistema integrado y coordinado.

Para González et al. (2019), la gestión de procesos ayuda a fortalecer la motivación de una organización y el enfoque en los resultados. Por su parte Estrada & De la Nuez (2020) el enfoque de gestión basado en procesos reporta ventajas tales como: (1) Es más adecuado para la gestión operativa y estratégica. (2) Resalte el factor tiempo. (3) Mostrar causa y efecto. (4) Se preocupa por el valor y el costo. (5) Permite la descentralización ya que la coordinación no pertenece a la alta dirección. Las dimensiones de la gestión procesos, para Salazar et al. (2020) Uso completo del ciclo de Deming "Plan, Do, Check, Act" el cual se considera en la implementación de la gestión de procesos ya que permite identificar brechas en la ejecución de procesos y luego optimizarlos bajo el lema de mejora continua.

Igualmente para Huapaya (2019) son: i) Planear: Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y entregar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas organizacionales, y para identificar y abordar riesgos y oportunidades; ii) Hacer: Plan de IMPLEMENTACION; iii) Verificar: Supervisar y, cuando corresponda, medir los procesos y los productos y servicios resultantes frente a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar los

resultados y iv) Actuar: Tomar medidas cuando sea necesario para mejorar los servicios educativos.

La investigación tiene como objetivo general: Determinar el nivel de la gestión por procesos en una Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022. Y como objetivos específicos: i) Analizar el nivel de la planificación en una Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022; ii) Describir el nivel de hacer en una Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022; iii) Analizar el nivel de verificar en una Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022 y iv) Describir el nivel de actuar en una Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022.

METODOLOGÍA

Este estudio recopila información sobre la gestión por procesos; por tanto el enfoque de este estudio de investigación es de enfoque cuantitativo, tal como lo manifiesta Hernández-Sampieri & 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 investigado

El tipo de investigación del presente estudio es básica, la investigación básica o sustantiva recibe el nombre de pura porque en efecto está interesada por un objetivo crematístico, su motivación se basó en la curiosidad, el inmenso gozo de descubrir nuevos conocimientos, como dicen otros, el amor de la sabiduría por la sabiduría. Se dice que es básica porque sirve de cimiento a la investigación aplicada o tecnológica; y es fundamental porque es esencial para el desarrollo de la ciencia, Esteban (2018).

El diseño de la presente investigación es no experimental, son estudios realizados sin manipulación deliberada de variables, donde los fenómenos solo se observan en su medio natural para analizarlos. Asimismo la investigación se realiza bajo un modelo descriptivo simple cuyo fin es precisar las propiedades y características de un concepto, fenómeno, variable o hecho en un contexto dado, Hernández-Sampieri & Mendoza (2018).

Población

Un conjunto de datos donde se utiliza un programa para realizar un estudio detallado de un grupo de personas. Cabezas, et al. (2018)

En el presente estudio está conformado por 190 empleados (5 funcionarios y 185 trabajadores), pertenecientes a una Unidad de Gestión Educativa Local, región Loreto – Perú.

Muestra

Una muestra es un subconjunto limitado representativo extraído de una población accesible. G. Arias (2012)

Para la determinación de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{1-\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{1-\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Tamaño de la población	N	190
Nivel de confianza	1 - α	95%
Error alfa	α	5%
Z de (1 - α)		1.96
p	p	0.1
Complemento de p	q	0.9
Precisión (margen de error)	d	5%
Tamaño de la muestra	n	80.283
	n	80

La muestra estará conformada por 80 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local.

Muestreo

Es un conjunto de operaciones realizadas para estudiar la distribución de ciertas características en una población llamada muestra Sánchez et al. (2018).

Para nuestra muestra, el muestreo fue probabilístico, ya que el tamaño de la muestra se calcula previamente, por tanto, el muestreo es sistemático.

La recolección de datos se realizó mediante la técnica la encuesta porque, considerando la utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que obtiene, se considera una excelente técnica de investigación social. Y como instrumento el cuestionario, ya que permitió obtener respuestas directas de los sujetos seleccionados en este estudio.

Para evaluar la gestión por procesos, el cuestionario está estructurado teniendo en cuenta sus cuatro dimensiones: planificar, hacer, verificar y actuar, y consta de 12 ítems con una escala de evaluación tipo Likert como se describe a continuación:

Muy deficiente = 1, Deficiente = 2, Aceptable = 3, Bueno = 4 y Muy Bueno = 5

Tabla 1. *Distribución de ítems según dimensiones para la variable gestión por procesos.*

Dimensión	Ítems
Planificar	1, 2, 3 (3 ítems)
Hacer	4, 5, 6 (3 ítems)
Verificar	7, 8, 9 (3 ítems)
Actuar	10, 11, 12 (3 ítems)

Fuente: Elaboración propia.

Para la medición de la variable se utilizó la escala de statones y la campana de Gauss, usando una constante de 0.75 dividiéndolo en tres categorías: deficiente, regular y eficiente.

Tabla 2. *Rango para el cuestionario Gestión por procesos y por dimensiones*

Nivel	Planificar	Hacer	Verificar	Actuar	Total Variable
Deficiente	[3 - 8]	[5 - 8]	[3 - 8]	[3 - 8]	[16 - 32]
Regular	[9 - 11]	[9 - 11]	[9 - 11]	[9 - 11]	[33 - 44]
Eficiente	[12 - 15]	[12 - 14]	[12 - 14]	[12 - 13]	[45 - 53]

Fuente: Elaboración propia.

En toda investigación es necesario validar los instrumentos que se emplearán, para tal propósito se hizo la consulta a cinco expertos que pertenecen al equipo de docentes del post grado nivel doctoral.

Tabla 3. *Informe de opinión de expertos*

Variable	N°	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Gestión por procesos	1	Metodólogo	44	Es aplicable
	2	Especialista	45	Existe suficiencia
	3	Especialista	46	Existe suficiencia
	4	Especialista	47	Es aplicable
	5	Especialista	46	Es aplicable

Fuente: Informes de opinión sobre instrumentos de investigación científica

Los resultados de la validación del cuestionario fueron sometidos al juicio de cinco expertos para evaluar los indicadores. En cuanto a la variable de gestión de procesos, el promedio fue de 45.6, lo que representa un 91.20% de aceptación, lo que indica que tienen una validez alta y cumplen con las condiciones metodológicas aplicadas.

En la presente investigación, también se consideró necesario hallar la confiabilidad del instrumento, y para tal propósito, se utilizó la prueba estadística: Alpha de Cronbach. La población piloto fue de 30 personas que laboraban en una Municipalidad de la región Loreto. Estos datos fueron analizados mediante el programa estadístico SPSS vs25, obteniendo los siguientes resultados: alfa de Cronbach es 0.975, Siendo, por lo tanto, un instrumento confiable para el recojo de la información de la muestra.

Consignado los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión:

- Funcionarios y colaboradores nombrados y/o contratados pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local.
- Edades de 20 a 65 años.
- Ambos géneros.

Criterios de exclusión:

- Funcionarios y colaboradores a partir de mayo 2022.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados

Con la información recabada, se ha realizado el análisis respectivo, donde se identifican tres niveles que se inician en la gestión pública, estos niveles han sido clasificados en nivel de gestión deficiente, nivel de gestión regular, nivel de gestión eficiente en base a una muestra de 80 trabajadores, obteniendo resultados en términos porcentuales.

Tabla 4 Resultados obtenidos para la variable gestión por procesos.

Gestión por procesos		
Nivel	frecuencia	Porcentaje
Deficiente	19	23.8%
Regular	41	51.3%
Eficiente	20	25.0%
Total	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022

Se observa que el 23.8% (19 encuestados) manifestaron que la gestión es deficiente, el 51.3% (41 encuestados) perciben una gestión regular y 25% (20 encuestados) manifiesta que es eficiente.

A continuación, la Tabla 5 y la Figura 1 reflejan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones que integran la variable gestión por procesos, estas son: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

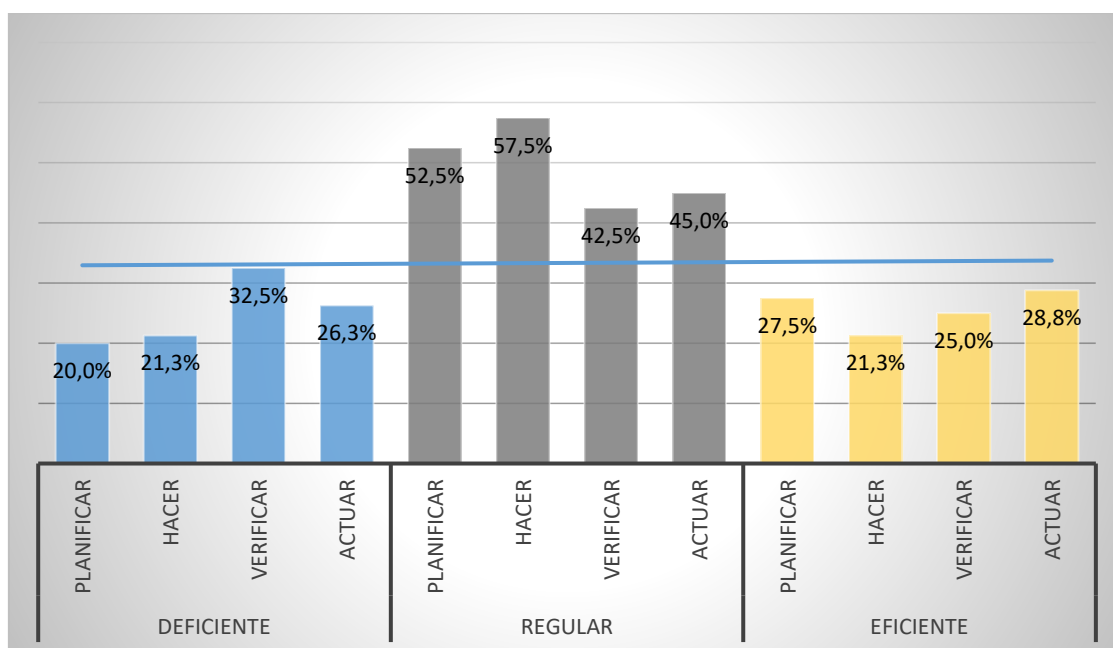
Tabla 5

Resultados de la encuesta para la variable gestión por procesos en sus dimensiones planificar, hacer, verificar y actuar.

Dimensiones	Deficiente		Regular		Eficiente	
	fi	%	fi	%	fi	%
Planificar	16	20.0%	42	52.5%	22	27.5%
Hacer	17	21.3%	46	57.5%	17	21.3%
Verificar	26	32.5%	34	42.5%	20	25.0%
Actuar	21	26.3%	36	45.0%	23	28.8%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores en una Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022

Figura 1. Resultados porcentuales obtenidos en las dimensiones de la variable gestión por procesos.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores en una Unidad de Gestión Educativa Local, Perú 2022.

Se observa que principalmente, los trabajadores consideran regular cada una de las dimensiones de la gestión por procesos, con valores superiores a 42% en cada caso: presentan mayor porcentaje de regular las dimensiones: Planificar con 52.5% y hacer 57.5%. Destaca que mayormente los trabajadores consideran la gestión por procesos como eficiente y regular: la mayor dimensión considerada deficiente es Verificar y esta solo por el 32.5% de los trabajadores.

Discusión

De acuerdo a los resultados del nivel de implementación de la gestión por procesos obtenidos de la percepción de los trabajadores, manifestaron que está en un nivel regular, resultado que se asemeja con los hallazgos en los estudios de Huapaya (2019), la gestión por procesos en las instituciones educativas peruanas se puede considerar como una implementación reciente que implica un cambio de paradigma en los modelos que han venido utilizando, y se requiere de esfuerzos para desarrollar actividades de formación en la comunidad educativa para afrontar con confianza estos cambios.

De igual forma los resultados de Gošnik, (2019) los aspectos de interés de la gestión de procesos centrales (planificación, organización y liderazgo) y algunos aspectos instrumentales de la gestión de procesos centrales (control) influyen en el desempeño de la empresa más que otros. Asimismo, Salvador (2020) donde afirma que la aplicación de un enfoque de gestión por procesos en las instituciones públicas puede mejorar la calidad de la gestión, lo que se traduce en la categorización y priorización de los procesos básicos configurados en los mapas de procesos de nivel 0 y 1 diseñados. Pues como afirma Salazar et al. (2020) la gestión por procesos resulta en un impulso para transformar entidades, interrelacionar sus procesos y acordar desarrollar efectivamente productos y/o servicios para grupos de interés cívico.

Por lo tanto, las empresas modernas orientadas a procesos, casi intuitivamente, sobre la base de la evolución, se inclinan hacia una orientación a procesos y conocimientos, con el fin de convertirse en socios de cooperación atractivos para las organizaciones en red, es así que lo confirman las investigaciones de (Bitkowska (2020), Stjepić et al. (2020) y Sobolewska (2020))

CONCLUSIONES

Se ha alcanzado evidenciar que en el caso de la gestión por procesos en la Unidad de Gestión Educativa Local en base al PHVA, está en un proceso de implementación y

obedece a principios de la Organización Internacional de Normalización, por consiguiente, es necesario contar en la organización con un plan estratégico para ser implementado por toda la comunidad.

Por otro lado, para los funcionarios de la UGEL socializar e implementar el modelo de gestión por procesos y elaborar un presupuesto para asegurar su sostenibilidad. Así mismo, es necesario llevar a cabo educación y capacitación de servicio para todos los empleados, realizar evaluaciones periódicas y mejorar continuamente los servicios.

Finalmente, se puede concluir que la implementación de la gestión por procesos en las instituciones gubernamentales crea un impulso a la transformación de las entidades para interrelacionar sus procesos, acordándose desarrollar de manera efectiva productos y/o servicios para grupos de interés cívico.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alarcón, R., & Sánchez, B. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 198–216. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842018000100013&lng=en&nrm=iso
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica* (Sexta edic). Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Fidias-Arias-Odon/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION/links/572c1b2908ae2efbfbdbde004/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6a-EDICION.pdf?origin=publication_detail
- Arteaga, P. (2019). *Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “ Virgen de la Puerta ” de la Red Asistencial La Libertad , EsSalud - 2017* ((Tesis doctoral) Universidad César Vallejo). Retrieved from https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30948/arteaga_cp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barrios-Hernández, K. del C., Contreras, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla : Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional The management by Processes in the SMEs of Barranquilla : Differentiating Factor of the Organizational Competitiveness. *Información Tecnológica*, 30(2), 103–114. <https://doi.org/10.4067/S0718->

07642019000200103

- Bitkowska, A. (2020). The relationship between Business Process Management and Knowledge Management - selected aspects from a study of companies in Poland. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 16(1), 169–193. <https://doi.org/10.7341/20201616>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed). Retrieved from [http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion a la Metodologia de la investigacion científica.pdf](http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf)
- Carneiro, K., Montezano, L., Da Costa, R., & Alves de Medeiros, 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), 161–186. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1593>
- Chalupa, S., Petricek, M., & Ulrych, Z. (2021). The Use of Business Process Management in Hotel Direct Sales Improvement. *TEM Journal*, 10(1), 215–221. <https://doi.org/10.18421/TEM101-27>
- Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. LEY N° 27658. Retrieved from <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/cetsar/ley-modernizacion.pdf>
- Enríquez, F., Troyano, J. A., & Romero-Moreno, L. M. (2019). Using a business process management system to model dynamic teaching methods. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(3), 275–291. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.07.002>
- Ershadi, M., Jefferies, M., & Davis, P. (2020). Towards successful establishment of a project portfolio management system : business process management approach. *Journal of Modern Project Management*, 08(August 2020). <https://doi.org/10.19255/jmpm02302>
- Esteban, N. (2018). Tipos de investigación. In *Ingeniería de Sistemas e Informática*. Retrieved from <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- Estrada, D., & De la Nuez, D. (2020). Gestión del proceso de restauración en el Hotel Islazul Pinar del Río. *Avances*, 22(1), 81–96. Retrieved from <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/511>
- Gabryelczyk, R., Jurczuk, A., & Roztocki, N. (2018). Business Process Management in

- Transition Economies : Current Research Landscape and Future Opportunities. *Information Systems Management*, 35(3), 234–253. <https://doi.org/10.1080/10580530.2018.1477299>
- González, A., Leal, L., Martínez, D., & Morales, F. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XVI(28), 1–13. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2681>
- Gošnik, D. (2019). Core Business Process Management and Company Performance. *Management*, 14(1), 59–86. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.14.59-86>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Retrieved from [http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández-Metodología de la investigación.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández-Metodología%20de%20la%20investigaci3n.pdf)
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de La Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias Del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas*, IV(8), 243–261. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos : métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Ministerio de Educación. (2018). *Metodología para la gestión por procesos en el Ministerio de Educación. Resolución de Secretaría General N° 217-2018-MINEDU*. Retrieved from <https://es.scribd.com/document/426105550/RSG-N-217-2018-MINEDU-Derogar-la-Directiva-N-006-2015-y-la-Directiva-007-2015>
- Nyul, M., & Palova, D. (2020). Implementing a decision support system in the transport process management of a small Slovak transport company. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 16(1), 75–105. <https://doi.org/10.7341/20201613>
- Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., & Jaureguiberry, M. (2018). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 26(4), 685–698. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052018000400685>
- Pozo, H., & Muniz, J. (2020). Gestão Orientada por Processos em uma Rede de

- Restaurantes Industrial. *Revista FSA*, 17(11), 51–79.
<https://doi.org/10.12819/2020.17.11.3>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. DECRETO SUPREMO N° 004-2013-PCM*. Retrieved from <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460-004-2013-pcm>
- Rohvein, C., Jaureguiberry, M., Urrutia, S., Roark, G., Chiodi, F., & Paravie, D. (2019). Modelo de madurez como base para el diagnóstico de la gestión de procesos pyme. *Revista Ingeniería Industria*, 18(1), 5–26.
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2019.01>
- Salazar, A., Garro, L., Aliaga, A., Prado, H., Díaz, J., & Uribe, Y. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Gestión I+D*, 5(01), 84–102. Retrieved from http://190.169.30.98/ojs/index.php/rev_GID/article/view/17708
- Salvador-Hernández, Y., Llanes-Font, M., & Velásquez-Saldívar, R. (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana . Aplicación en el territorio Holguinero. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59–66. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362019000100059&lng=es&nrm=iso
- Salvador, C. (2020). *El enfoque de gestión por procesos como factor de mejoramiento de la calidad de la gestión de la institución educativa San Francisco de asís de la provincia de atalaya región Ucayali, 2019* ((Tesis doctoral) FACULTAD DE TEOLOGÍA PONTIFICIA Y CIVIL DE LIMA). Retrieved from <http://repositorio.ftpcl.edu.pe/handle/FTPCL/676>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (Primera ed). Retrieved from <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1480/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sobolewska, O. (2020). Knowledge-oriented business process management as a catalyst to the existence of network organizations. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 16(1), 107–132.
<https://doi.org/10.7341/20201614>

Stjepić, A.-M., Ivančić, L., & Vugec, D. S. (2020). Mastering digital transformation through business process management : Investigating alignments , goals , orchestration , and roles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 16(1), 41–73. <https://doi.org/10.7341/20201612>

Tupa, J., & Steiner, F. (2018). Industry 4 . 0 and business process management. *TEHNIČKI GLASNIK*, 13(4), 349–356. <https://doi.org/10.31803/tg-20181008155243>