

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS:

**Significados de la gestión basada en procesos desde la experiencia
de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, La
Convención - Cusco, 2025**

Para optar el Título Profesional de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:
Bach. Keyla Garmita CCACCRO LAZARO
Bach. Miluska LAPA AGUILAR

ASESOR:
Dr. Jesús Augusto BADAJOZ RAMOS

AYACUCHO - PERÚ

2026

Dedicatoria

A mis padres y a mi hermana, por ser la base de todo lo que soy. A ellos, por su amor incondicional, sacrificio y constante apoyo a lo largo de mi formación profesional, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles y motivarme a seguir adelante.

Keyla

Para mis padres que estuvieron desde el inicio de mi formación, por su apoyo incondicional que me brindaron, sin ellos no sería posible todo lo que estoy logrando.

Miluska

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por darnos vida y salud, a nuestros docentes por guiarnos en este camino de nuestra formación profesional, a nuestro asesor Dr. Jesús Badajoz por su guía y paciencia en el desarrollo de esta investigación y por último a nuestra casa de estudios “Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga”, por darnos la oportunidad y brindarnos todas las herramientas académicas.

Keyla y Miluska

Resumen

La posición que vienen adoptando los gobiernos, están orientadas a mejorar sus procesos, enfocados en conseguir la eficiencia y eficacia en cada una de sus actividades desde una perspectiva integral, en ese sentido el objetivo del estudio estuvo orientado a analizar los significados atribuidos a la gestión basada en procesos por los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, en La Convención–Cusco, durante el año 2025, para cuyo efecto se utilizó un enfoque cualitativo como metodología, el diseño de la investigación fue el fenomenológico hermeneútico, el alcance fue el interpretativo, los participantes lo confirmaron 10 funcionarios del municipio, la técnica empleada fue la entrevista semiestructurada y el instrumento fue la guía de entrevistas. Los hallazgos refieren que la gestión basada en procesos no es percibida únicamente como un modelo administrativo, sino como una forma de transformar gradualmente la manera en que funciona la municipalidad, para los funcionarios de Manitea, este enfoque representa la posibilidad de construir una institución más organizada, más coordinada y más orientada al servicio de la población. El estudio concluye que, para los participantes, los procesos no se perciben únicamente como procedimientos administrativos o documentos formales, sino como una estructura que busca dar coherencia a la gestión municipal, facilitar la coordinación entre áreas y mejorar la atención a la población, sin embargo, esta forma de gestión todavía se encuentra en una etapa de consolidación institucional.

Palabras clave: gestión basada en procesos, estrategias, talento humano, funcionarios municipales.

Abstract

The approach adopted by governments is aimed at improving their processes, with a focus on achieving efficiency and effectiveness in each of their activities from a comprehensive perspective. In this regard, the objective of the study was to analyze the meanings attributed to process-based management by officials of the District Municipality of Manitea, in La Convención–Cusco, during the year 2025. For this purpose, a qualitative approach was used as the methodology; the research design was phenomenological-hermeneutic; the scope was interpretive; the participants consisted of 10 municipal officials; the technique employed was the semi-structured interview; and the instrument was the interview guide. The findings indicate that process-based management is not perceived solely as an administrative model, but as a way to gradually transform how the municipality operates; for Manitea officials, this approach represents the possibility of building a more organized, better-coordinated institution that is more focused on serving the population. The study concludes that, for the participants, these processes are not perceived merely as administrative procedures or formal documents, but rather as a framework designed to bring coherence to municipal management, facilitate coordination among departments, and improve services to the public; however, this approach to management is still in the early stages of institutional consolidation.

Keywords: process-based management, strategies, human resources, municipal employees.

Índice General

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice General	vi
Índice de Figuras	vii
I. Introducción.....	1
II. Marco Teórico	6
2.1. Marco de referencia	6
2.1.1. Antecedentes del estudio	6
2.2. Abordaje teórico.....	10
2.3. Definición de categorías y sub categorías	22
III. Materiales y Métodos.....	23
3.1. Trayectoria metodológica.....	23
3.2. Escenario de estudio	24
3.3. Características de los sujetos de investigación.....	24
3.4. Descripción y criterios de selección	24
3.5. Técnicas de recolección de datos	25
3.6. Procedimientos	25
3.7. Control de calidad de datos	26
3.8. Credibilidad	26
3.9. Auditabilidad y consideraciones éticas.....	26
IV. Resultados y Discusión.....	28
4.1. Resultados	28
4.2. Discusión	43
V. Conclusiones	51
VI. Recomendaciones	53
Referencias	55
ANEXO.....	59

Índice de Figuras

Figura 1	29
<i>Análisis e interpretación de la nube de palabras</i>	
Figura 2	32
<i>Análisis del objetivo general a través de la red semántica</i>	
Figura 3	35
<i>Análisis del primer objetivo específico a través de la red semántica</i>	
Figura 4	38
<i>Análisis del segundo objetivo específico a través de la red semántica</i>	
Figura 5	41
<i>Análisis del tercer objetivo específico a través de la red semántica</i>	

I. Introducción

Desde una perspectiva global y frente a los nuevos escenarios de cambios constantes en los aspectos sociales, económicos y políticos, el Estado se ve comprometido a generar cambios en su propia estructura como en la readecuación de su capital humano, es por ello que la gestión pública busca adecuar sus actividades a una administración optima de sus bienes y servicios, con el propósito de contribuir a mejorar las condiciones de la población.

Frente a esta realidad, la posición que vienen adoptando los gobiernos está orientada a mejorar sus procesos, enfocados en conseguir la eficiencia y eficacia en cada una de sus actividades desde una perspectiva integral, orientada por un lado a mejorar el sistema laboral de los empleados basado en el cumplimiento de sus funciones con el uso adecuado de los recursos y por otro lado, en mejorar los servicios prestados a la ciudadanía que es el fin de toda institución, de esta manera el propósito está orientado a generar cambios en la organización y por ende elevar la gestión pública (Salazar et al., 2020).

En el contexto internacional, la gestión basada en procesos se ha consolidado como un componente clave para optimizar la eficacia de las actividades administrativas en las organizaciones. De acuerdo con el Banco Mundial, este enfoque puede incrementar la eficiencia operativa hasta en un 25%, siempre que su implementación se realice de manera adecuada. Ello se traduce en un mayor rendimiento de las actividades institucionales, impulsado por la competitividad en el cumplimiento de objetivos y la sostenibilidad de los recursos, gracias a una administración eficiente y orientada a resultados (Banco Mundial, 2023).

En este sentido, las organizaciones que optan por incorporar la gestión por procesos en su dinámica de trabajo logran, en promedio, un 65% de efectividad en el cumplimiento de sus objetivos. Este resultado se debe a un uso eficiente de los recursos y a la ejecución oportuna de las tareas asignadas. De esta manera, no solo se fortalece el desempeño interno de la institución al garantizar procesos más eficaces, sino que también se genera un impacto positivo en la ciudadanía, al reducir brechas existentes y brindar respuestas oportunas a las necesidades y demandas vigentes (CEPAL, 2021).

Sin embargo, se viene observando que muchos gobiernos en la actualidad, aún mantienen sus servicios lentos, engorrosos y no orientados al usuario; generando brechas en la rapidez y en las facilidades de los servicios ofrecidos, por lo que urge la necesidad de integrar con la demanda de los usuarios finales; con el propósito de replantear los procesos para optimizar los recursos y mejorar la experiencia con el

beneficiario principal que es población. Por lo que una alternativa viable es la revisión detallada de los procesos en cada nivel de la organización, como una opción viable para agilizar las actividades de la organización (OCDE, 2020).

Es así que, la gestión basada en procesos en el sector público de acuerdo a los recientes estudios, señalan que tienen problemas comunes, tales como la ausencia de una relación entre el propósito que la institución quiere conseguir, el talento humano que labora en dichas organizaciones y los procesos implementados; siendo engorrosos y costosos mantener las mejorar en el largo plazo, acciones que perjudican al normal funcionamiento de las organizaciones (Smajli et al., 2024).

En lo que respecta a América Latina, el Banco Mundial considera a la región como la de menor crecimiento en términos globales, demandando reformas urgentes para elevar el desempeño de sus instituciones por medio de una adecuada gestión; es así que dichas organizaciones vienen enfrentando algunas restricciones de recursos, financiamiento e identificación del talento humano; constituyendo como una exigencia a los gobiernos de turno a mejorar de forma permanente la productividad de sus procesos, con la intención de ofrecer los servicios públicos en las mejores condiciones (Banco Mundial, 2025).

Es por ello, para que el sector público logre cambios importantes y efectivos, las instituciones requieren de tres aspectos importantes; mejorar sus procesos en todos sus niveles de forma efectiva, orientado su trabajo en función a los resultados; realizar de forma periódica monitoreo a los avances de las tareas asignadas, con la finalidad de conocer si las metas se vienen cumplimiento en los tiempos establecidos y con los recursos asignados; y usar los datos obtenidos para tomar decisiones adecuadas que sirvan a la vez como retroalimentación para mejorar los procesos conducentes al objetivo organizacional (World Bank, 2021).

De la misma manera, para que el aparato estatal pueda generar valor para los usuarios o la población, se requiere de un trabajo en equipo y enfocado principalmente a los resultados, lo que quiere decir que los procesos establecidos deben mantener una relación entre las instituciones y la sociedad, caso contrario, si estas actividades no son claras y no se pueden medir, la rapidez como la calidad de los servicios serán limitados, siendo este problema una de las limitaciones vigentes en los gobiernos locales como regionales (CEPAL, 2023).

En lo que respecta al escenario peruano, el presente año se aprobó la “Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP, para la Gestión por Procesos en las Entidades de las Administración Pública”, cuyo objetivo es que las organizaciones estatales trabajen de forma más eficiente, con la intención de responder de manera oportuna a los

requerimientos de la ciudadanía, siendo un desafío vigente, el que esta norma se lleve a cabo en los gobiernos locales y no se queda únicamente en los papeles (PCM, 2025).

Al respecto de dicha norma, el Estado peruano ha determinado que la gestión por procesos viene a ser una herramienta fundamental para la correcta utilización de los recursos públicos disponibles, el propósito de dicha normativa está orientado a que cada etapa de un proceso establecido, permita generar beneficios tangibles para la población, para cuyo efecto es necesario verificar, evaluar y replantear los procesos establecidos de forma continua, las que permitirán medir sus resultados y permitir de esta manera mejorar los servicios que se vienen ofreciendo.

De la misma manera el gobierno peruano aprobó en agosto del año 2022, la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública hacia el año 2030”, si bien este plan es ambicioso, busca definir el rumbo a seguir de la reforma administrativa a nivel nacional, además que el documento considera a la gestión por procesos y la simplificación administrativa, como herramientas fundamentales para conseguir servicios basados en la eficiencia y enfocados a los resultados, donde los beneficiarios principales son la población en general (Presidencia del Consejo de Ministros, 2022).

A la vez, el portal gubernamental del Estado peruano en su interés de dar a conocer las acciones institucionales y las herramientas prácticas, proporciona un enlace denominado “Gestión por procesos en entidades públicas”, en la cual se detalla que este planteamiento comprende actividades de planificación, dirección y control del trabajo, de forma conjunta y relacionada, con la intención de obtener resultados eficientes y coherentes (PCM, 2025).

En ese sentido, el sistema público peruano mantiene aún limitaciones vigentes como la falta de competencias en el personal que presta servicios en las instituciones, debilidades en los sistemas de información y una rigidez en la asignación presupuestal, impactando de forma negativa en que el Estado sea más eficiente. Por lo tanto, se puede apreciar una tensión en las decisiones institucionales, con una normativa sólida, frente a una capacidad institucional limitada y con una trayectoria de implementación paulatina; es decir, la incorporación de la gestión por procesos se aprecia como una condición básica para conseguir la transformación del aparato estatal, sin embargo, avanza de forma dispareja y con resistencias y limitaciones internas.

En lo que concierne al contexto local, el municipio de Manitea, ubicado en la provincia de la Convención de la región de Cusco, presenta algunas limitaciones expresadas en el acceso al uso de herramientas tecnológicas, que retrasan el trabajo y el cumplimiento de las tareas, si bien estas falencias están vinculadas directamente el trabajo propio del municipio, también afectan directamente en lo usuarios finales que viene a ser la población, incrementando de esta manera las brechas sociales, de ahí la

importancia de generar espacios de para la identificación de este tipo de limitaciones para su atención oportuna por los gobiernos regionales y central.

Sumado a ello, se registra dificultades en el desarrollo propio de las funciones de los empleados, por la carencia en sus competencias profesionales, tales como conocimiento, actitudes y habilidades, que frenan el trabajo emprendido. Dichas falencias muchas veces se deben a que quienes forman parte de la fuerza laboral, son personas con limitada formación y preparación, acentuando a un más el retraso en el cumplimiento de las funciones asignadas. Si bien esto puede aportar conocimientos técnicos, la ausencia de participación interna debilita el sentido de pertenencia y dificulta que los cambios se integren de forma natural en la cultura organizacional. Como consecuencia, las mejoras implementadas corren el riesgo de no ser comprendidas o valoradas plenamente por quienes deben ejecutarlas día a día.

Del mismo modo, la municipalidad enfrenta dificultades para implementar una gestión basada en procesos debido a la limitada disponibilidad de recursos, situación agravada por los recortes presupuestales recientes. Esta restricción financiera impide destinar fondos suficientes para áreas esenciales como la adquisición de tecnología, herramientas de optimización y, sobre todo, programas de capacitación continua. La ausencia de formación regular para funcionarios y empleados en torno a la gestión por procesos y sus beneficios provoca que muchos desconozcan su importancia y no se involucren activamente en su aplicación. Como resultado, las iniciativas de mejora pierden fuerza y continuidad, lo que limita la posibilidad de alcanzar un modelo de trabajo más eficiente, estandarizado y orientado a resultados que realmente impacte en la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Ante la situación expuesta, surge el interés de plantear el siguiente problema de investigación: ¿Cómo interpretan la gestión basada en procesos los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea en La Convención -Cusco, durante el año 2025? A la vez, se establecieron los siguientes problemas específicos: i) ¿Cómo interpretan las estrategias implementadas en la gestión basada en procesos, los funcionarios de la Municipalidad de Manitea?, ii) ¿Qué percepciones surgen de la participación del recurso humano en la gestión basada en procesos, por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea? y iii) ¿Qué interpretaciones emergen de la forma en que se diseña la gestión basada en procesos, por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea?.

En ese sentido se vio por conveniente precisar el siguiente objetivo general: Analizar los significados atribuidos a la gestión basada en procesos por los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, en La Convención–Cusco, durante el año 2025. Entretanto los objetivos específicos establecidos fueron: i) Interpretar las percepciones que surgen respecto a las estrategias implementadas en la gestión basada en procesos,

por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea, ii) Analizar las percepciones que surgen de la participación del recurso humano en la gestión basada en procesos, por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea, y iii) Comprender las interpretaciones que emergen de la forma en que se diseña la gestión basada en procesos, por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea.

De la misma manera respecto a la justificación teórica, este estudio busca contribuir con nuevas propuestas académicas a los planteamientos vigentes sobre la gestión basada en procesos, en un sector donde existe limitaciones de recursos, presupuesto y principalmente del elemento humano que es fundamental, es decir nos referimos al aparato estatal. En ese sentido los aportes teóricos de los modelos Business Process Management y Process and Enterprise Maturity Model, fueron fundamentales para la construcción de los códigos, el análisis de los discursos y la interpretación de los resultados, contribuyendo al planteamiento teórico sobre el tema de estudio. Desde la óptica de la fenomenología, resulta trascendental indagar la aplicación la práctica de este enfoque de la gestión basada en procesos, en perspectiva de los empleados de la municipalidad.

De la misma manera, sobre la justificación metodológica, el presente estudio enfoca su esfuerzo a conocer las vivencias sobre la gestión basada en procesos en la municipalidad de Manitea, para tal efecto se consideró empleo del enfoque cualitativo, toda vez que posibilita analizar las percepciones sobre el tema de los trabajadores funcionarios de la municipalidad. En ese sentido, se buscó comprender desde la experiencia de los funcionarios, como llevan a cabo y aplican la gestión basada en procesos. Para tal efecto, se consideró el diseño fenomenológico, permitiendo conocer de forma personalizada la realidad laboral que emprenden los trabajadores. La información obtenida también permitió identificar los términos recurrentes y las vivencias profundas, que sirvieron para entender en profundidad como es la aplicación de la gestión por procesos en el gobierno local.

Sin lugar a dudas este estudio adquiere connotación social, debido a que resalta la opinión de las personas encargadas de llevar adelante una municipalidad ubicada en la zona rural del VRAEM peruano, donde los recursos tecnológicos, las limitaciones de acceso y la coyuntura social influyen en su funcionamiento. Por eso, indagar la opinión de los funcionarios, no solo permitió conocer algunas barreras que impiden el normal funcionamiento de las actividades, sino que también permitió identificar las falencias que tiene la municipalidad. En consecuencia, este trabajo busca aportar tanto al bienestar de los empleados como al desarrollo institucional y social de la comunidad.

II. Marco Teórico

2.1. Marco de referencia

2.1.1. Antecedentes del estudio

Antecedentes internacionales

Mendoza-Campaña (2024) realizó una investigación con el objetivo de contextualizar el aporte del modelo de gestión basado en procesos dentro de la estrategia de gobernanza institucional en empresas públicas. Como una unidad de estudio se seleccionaría a la empresa pública Manabí Produce E.O., ubicada en el cantón Montecristi, provincia de Manabí, en Ecuador. El estudio adoptó un enfoque mixto y se utilizó como instrumento de recolección de datos la observación directa, la entrevista en profundidad, aplicados mediante un muestreo intencional que involucraría a líderes institucionales y responsables de procesos. Entre sus objetivos específicos, se identificarían los postulados que orientan la gobernanza institucional en el marco de la gestión pública y se describirían las características organizacionales de las empresas públicas en el contexto ecuatoriano. De esta forma, los resultados de la investigación permitieron concluir en que la aplicación de un modelo de gestión basado en procesos llega a resultar fundamental para que las estrategias de gobernanza institucional generen resultados visibles, sostenibles y orientados al valor público.

Salimbeni (2019), emprendió un trabajo de investigación en el contexto de la economía y el sector privado, con la finalidad de conocer las diferencias o similitudes que pudieran existir en la gestión por procesos, tanto en la actividad privada como la pública, con el afán de la implementación de mejores procesos para la gestión pública. De esta manera, el enfoque del estudio fue mixto, desarrollado en dos etapas: una cualitativa y otra con carácter cuantitativo, permitiendo un contraste en prácticas organizativas en ambos sectores. Así, al finalizar la primera fase, se llegó a evidenciar limitaciones comunes en el ámbito público, como la priorización de intereses políticos muy por encima de una búsqueda del bien común, la escasa conciencia sobre la eficiencia en el uso de los recursos, estructuras sobredimensionadas, la falta de una correcta capacitación hacia el personal y la duplicidad de funciones laborales. Frente a ello, se llegó a destacar como factores clave para una implementación exitosa el contar con un patrocinio institucional sólido, la disponibilidad de personal interno con experiencia en el área de gestión por proceso y los programas de formación adecuados. Permitiendo así, reflexionar sobre

los desafíos reales de poder incorporar este modelo en la administración pública y la importancia de lograr una adaptabilidad hacia el contexto institucional.

Vilkaite-Vaitone & Povilaitiene (2022), emprendieron una investigación orientada a conocer cómo se lleva a cabo la gestión en las instituciones públicas en Lituania, con la finalidad de anticiparse a los problemas vinculados a las actividades propias de las organizaciones. La metodología tuvo un enfoque cualitativo, por medio de entrevistas a los representantes de las entidades públicas. Los resultados expresan que la aplicación de herramientas tecnológicas producto de los cambios en los últimos tiempos, muestran cambios importantes en la comunicación con los usuarios finales, sin embargo, los equipos desfasados y en algunos casos la ausencia de dichas herramientas, limitan el cumplimiento de los propósitos establecidos. La investigación concluye dando la necesidad de implementar la gestión electrónica por medio de las herramientas que usa, debido a que se mejoraría la eficiencia en el cumplimiento de las tareas, y la reducción de las cargas administrativas producto del proceso, para ello, la preparación del personal es necesario y fundamental.

Antecedentes nacionales

Flores (2021) hizo un estudio de caso en la Defensoría del Pueblo con el objetivo de describir cómo es que se desarrolla la gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública. Es por eso que, se aplicaron entrevistas a expertos en el modelo normativo vigente, abordando aspectos específicos como los conocimientos técnicos requeridos por los especialistas, la aplicación de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, los elementos clave para el diseño de procesos, las actividades de control para el seguimiento y evaluación, así como los mecanismos de mejora y discusión. Los hallazgos permitirían concluir que, si bien el modelo de gestión por procesos resulta eficaz y estructurado, su aplicación en las entidades públicas no siempre se realiza conforme a la normativa establecida, generando vacíos en la gestión de la institución. Asimismo, se llegó a evidenciar que este enfoque aún transita por una etapa de madurez dentro del sector público, donde cobra cada vez mayor importancia para mejorar la calidad de los servicios que se ofrece al ciudadano.

Ramirez (2022) llevó a cabo una investigación sobre la gestión por procesos para la celeridad en la etapa de ejecución de sentencias penales en una Corte Superior del Norte del Perú, con la finalidad de poder determinar la relación que se da entre la gestión por procesos, la celeridad en la etapa de ejecución de sentencias y la carga procesal en dicha institución. En ese sentido, la investigación estuvo

orientada a una perspectiva cualitativa, bajo un diseño no experimental, toda vez que el interés estuvo orientado a conocer la percepción de los especialistas en gestión gubernamental. De esta manera los resultados permitirían concluir que la mejora de los procesos resulta crucial para lograr reducir significativamente la carga procesal y agilizar los tiempos en la etapa de ejecución penal, reafirmando la importancia de implementar una gestión por procesos en el sistema judicial.

Flores & Núñez (2021) desarrollan un estudio en una institución pública como es la Defensoría del Pueblo, con el propósito de detallar y explicar las actividades que se llevan a cabo en la gestión por procesos, desde el enfoque de la modernización de la gestión pública, emprendida por el gobierno. Para concretar el trabajo fue necesario ejecutar entrevistas dirigidas a especialistas conocedores sobre la gestión por procesos; a través de ello, se pudo analizar a personas vinculadas con los procesos en las áreas donde venían trabajando, tomando en cuenta la normativa N° 001-2018-PCM/SGP, que detalla los aspectos para diseñar los procesos, los esfuerzos para mejorarlos, las actividades de seguimiento y control, y los recursos utilizados para su adecuada aplicación. Los resultados señalan que los procesos empleados son eficaces, sin embargo, requieren de mayor esfuerzo, razón por la cual algunas entidades del Estado, no lo aplican, pese a la existencia de normativas vigentes para tal fin. La investigación concluye, al indicar que la gestión por procesos se ubica en una etapa de adecuación y aprendizaje en la actividad pública, pese a ello, registra un potencial para el desarrollo institucional, en el fortalecimiento de los objetivos y la participación de los trabajadores.

Sanchez & Villegas (2021), emprendieron una investigación para identificar elementos críticos en las organizaciones públicas del gobierno, las que limitan una correcta implementación de la gestión por procesos. Concerniente a la metodología, se tomó en cuenta la perspectiva cualitativa, con un alcance descriptivo y exploratorio y con un diseño fenomenológico, entrevistando y revisando fuentes bibliográficas. Los resultados precisan elementos que limitan el desarrollo de la gestión por procesos, como el cambio cultural de las personas, las modificaciones en la estructura orgánica de las instituciones, el uso de las herramientas tecnológicas, la participación de los usuarios finales, como el requerimiento de normas adecuadas para la realidad. Concluye la investigación dando cuenta de que el respaldo normativo para su aplicación está vigente, sin embargo, su aplicación es demasiado lento, siendo necesario la intervención del Estado para facilitar las condiciones de recursos, técnicas e institucionales.

Aguila (2024) en su estudio sobre la gestión por procesos, busca conocer la percepción de los trabajadores de un ministerio público del Estado. La metodología empleada fue el enfoque cualitativo, de diseño fenomenológico, utilizando como técnica las entrevistas semiestructuradas, con el afán de recolectar información. Los resultados expresan que los trabajadores públicos, conocen sobre la gestión por procesos, tienen en cuenta de las bondades que genera su aplicación en el sector, empero son conscientes de la necesidad de una preparación previa por medio de las capacitaciones, la intervención de los jefes de cada área, y el apoyo de la tecnología para que faciliten al manejo de información. Se concluye precisando que los empleados mantienen una percepción favorable sobre la gestión por procesos, aunque son conservadores en su aplicación, debido a la necesidad de contar con recursos mínimos y apoyo desinteresado del gobierno.

Yanqui (2022), en su investigación sobre ejecución de la gestión por procesos en el área de Administración y Finanzas en un gobierno distrital de Cusco, empleo la metodología de enfoque cualitativo, con un diseño fenomenológico. Los resultados muestran que el personal es consciente de la importancia del modelo, en cada uno de las actividades administrativas que llevan a cabo, empero, existen dificultades y limitaciones para su aplicación por el desconocimiento de algunos directivos y los recursos limitados que cuenta la institución local. Se concluye, al indicar la importancia de la gestión por procesos, como una herramienta valiosa para ordenar las actividades, utilizar adecuadamente los escasos recursos, y orientar el esfuerzo al cumplimiento de las tareas asignadas.

Asencio (2018), en su estudio sobre la incidencia de la gestión por procesos en el uso de los recursos y el cumplimiento de los objetivos del gobierno local en el distrito de Mi Perú en el Callao, plantea como metodología la perspectiva cualitativa, empleando como técnica e instrumento las entrevistas semi estructuradas y la observación a los funcionarios de la institución. Los resultados señalan los problemas y la deficiencia en la implementación de la gestión por procesos, por la poca iniciativa de los funcionarios, el desconocimiento de los procedimientos y la carencia de recursos. Concluyendo, que, si bien existe una aceptación sobre el modelo, existe aún limitaciones en su aplicación, generando temor y desmotivación por parte del personal para llevar a cabo.

Antecedentes locales

Al realizar la verificación en las bases de datos académicas sobre trabajos vinculados al tema a nivel regional y local, no se ha logrado identificar estudios relacionados con enfoque cualitativo a la presente investigación.

2.2. Abordaje teórico

En lo que concierne al respaldo teórico sobre la categoría materia de estudio, se ha logrado identificar que la gestión basada en procesos, ha ido evolucionando a lo largo del tiempo en la administración de las instituciones, con el interés de que sus procesos sean mejores y con el uso adecuado de los recursos. Es por ello que este enfoque, es decir la gestión basada en procesos conocidos como BPM en sus siglas en inglés, inicio a tener importancia entrada la década de los noventa, como alternativa necesaria a las exigencias de controlar los recursos y cumplir las metas en los tiempos establecidos. Es así que se hicieron presentes nuevas propuestas tales como la reingeniería de los procesos en las actividades comerciales, las que luego fueron adecuadas a la actividad pública (Bertolini et al., 2011).

Paralelamente a ello, surgieron nuevos estudios por los años de 1990, como es el caso de Davenport y Short, quienes destacaron la importancia de la gestión por procesos en las organizaciones caracterizadas por su modernidad (Bertolini et al., 2011). Es por ello que la gestión por procesos estuvo vinculado directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales, constituyendo como una actividad necesaria y valiosa en que la visión y misión se consiga de manera conjunta, lo que repercutió en que la gestión por procesos fue vinculada como una actividad permanente y continua en el trabajo de las organizaciones, formando parte de las experiencias y decisiones institucionales (Sidorova & Isik, 2010).

Conceptualización

El término de gestión basada en procesos que también es conocido como Business Process Management (BPM), ha adquirido importancia trascendental en la ejecución de las actividades dentro de la organización en unidades u órganos específicos, generando que estas áreas puedan estar conectadas y comunicadas para la ejecución de los proyectos, el uso de los recursos y la participación del personal idóneo (Loor-Moreira et al., 2023). Sobre el particular, la característica que adquiere este enfoque, es que está orientado a los propósitos propios de la

organización, pero también al bienestar de quienes hacen uso de los servicios (Pérez, 2024).

Es por eso, que la aplicación de la BPM mantiene una diferencia con los procedimientos tradicionales sobre la gestión, toda vez que su comportamiento a lo largo de todas las actividades de la organización, el vínculo con el capital humano diverso, permite una integración abierta, directa y beneficiosa para quienes las aplican, acercándose de forma directa las metas trazadas (Pérez, 2024). Esto, se llega a alinear con la cultura empresarial que, de acuerdo con García et al. (2010), podría ser un factor crucial en la mejora de la competitividad, ya que los cambios en los valores y normas organizacionales son capaces de mejorar el desempeño de los empleados y, por lo tanto, de la empresa en conjunto.

Por su parte, Kahlert et al. (2021) establece que, la gestión por procesos o también llamada Business Process Management (BPM), se logra entender como un enfoque integral que puede articular el conocimiento humano con herramientas tecnológicas para hacer mucho más eficiente las actividades dentro de una empresa u organización. Su propósito llega a ser el de mejorar el desempeño institucional, esto a través del reconocimiento, el análisis y el perfeccionamiento continuo de los procesos que conforman su estructura operativa (Lau & Sun, 2009).

Además, según Concur Team (2022), la gestión por procesos es una forma de organización que busca coordinar y sobre todo mejorar las actividades internas de organizaciones de una manera integrada. Este enfoque no solo llega a considerar lo técnico o administrativo, sino que también aspectos más humanos y estratégicos, promoviendo así una amplia y adecuada conexión con el funcionamiento organizacional. Por ende, su finalidad es llegar a una mejoría continua y alineada de los objetivos institucionales, apoyándose en las herramientas tecnológicas que faciliten su seguimiento y optimización de estos procesos clave.

Por otro lado, Unir (2025) junto a la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, entiende a la gestión por procesos como una forma de poder organizar y dirigir las tareas dentro de una institución de manera articulada y sistemática, esto con la finalidad de responder adecuadamente a las demandas de la ciudadanía y poder cumplir con los objetivos institucionales establecidos.

De la misma manera, las organizaciones tienen una forma particular de entender al enfoque, tal es el caso de Telefónica Tech (2024) afirma la gestión por proceso apunta hacia la optimización de las organizaciones, colocando un mayor énfasis en los procesos como eje de mejora en términos de eficiencia, calidad y

rapidez. Así, los procesos se pueden entender como un conjunto de actividades conectadas entre sí que permitirían convertir los recursos en productos o servicios que generan valor para el cliente en una organización. (Rosemann & De bruin, 2005).

Si bien la gestión basada en procesos está vinculada estrechamente a la gestión de la organización, orientada en la optimización de los recursos y el cumplimiento de los propósitos en función a su eficiencia y eficacia, se hace indispensable la participación del elemento humano en la ejecución de las diversas actividades, toda vez que los procedimientos serán efectivos si las personas que forman parte de la organización cuentan con sus competencias y contribuyan al logro de dichos propósitos institucionales.

Modelos de gestión por procesos

Con la finalidad de respaldar la categoría y las subcategorías, se ha identificado dos modelos sobre la gestión por procesos, donde detallan los elementos que contribuyen a conseguir los objetivos organizacionales de forma efectiva, los mismos que se presentan a continuación.

a. Modelo de seis elementos del BPM

El modelo de seis elementos de Business Process Management (BPM) constituye un referente ampliamente reconocido para la comprensión de la gestión basada en procesos. Su propuesta divide a este enfoque en seis componentes, considerados fundamentales en el análisis y aplicación de manera integral hacia la gestión por procesos. Este marco no surgió de manera improvisa, sino que sería el resultado de más de veinte años de labor académico y experiencias prácticas, combinando aportes de distintas disciplinas y de múltiples iniciativas de BPM desarrolladas en organizaciones de diversos tamaños y sectores (Brocke & Rosemann, 2015). A continuación, se presentan de forma resumida los seis elementos que lo conforman.

1. Alineamiento Estratégico

Explica que el trabajo de todas las áreas esté conectado con los objetivos principales de la organización. Significa que cada tarea que se realiza tiene sentido y aporta para cumplir las metas generales, evitando esfuerzos que no ayudan o que van hacia otra dirección. Es decir que todo proceso que se lleve a cabo en una organización debe estar relacionada con las acciones estratégicas de toda organización, donde las actividades laborales deben estar

vinculados con los propósitos estratégicos. Para tal efecto el alineamiento de las estrategias debe estar vinculado a los indicadores y resultados que deben ser medidos, tomando en cuenta la misión y visión institucional (Rosemann & vom Brocke, 2010).

De esta manera su importancia radica en garantizar que los procesos contribuyan de manera directa a las metas y estrategias de la institución, facilitando así la toma de decisiones y la priorización de iniciativas (Brocke & Rosemann, 2015). Es por eso que la dirección es la encargada de establecer la coherencia de los propósitos organizacionales y las expectativas del recurso humano, siendo necesario el apoyo de recursos y herramientas financieras y tecnológicas.

2. Gobernanza

Se caracteriza por su comportamiento orientado a la responsabilidad y las decisiones que contribuyen a mantener una gestión por procesos más efectiva. Siendo necesario tener en cuenta las funciones, las normas que rijan el control de las actividades, y el establecimiento de mecanismo para su cumplimiento de dichas acciones establecidas, siendo necesario la definición clara de los propósitos (Brocke & Rosemann, 2015).

3. Métodos

Considera todo el conjunto de procedimientos orientados a que los procesos establecidos se cumplan de acuerdo a lo previsto, por ello, su aplicación constituye como una estructura que beneficia la labor emprendida por la organización, siendo necesario la participación de los trabajadores comprometidos con el cumplimiento de los objetivos (Brocke & Rosemann, 2015).

4. Tecnología

Vienen a ser la presencia de herramientas tecnológicas en los procesos propios de la organización, las que sirven como apoyo para que las tareas se cumplan, se establezcan niveles de comunicación, manejo oportuno de información y principalmente una administración de los datos que contribuyan a adoptar las mejores decisiones (Rosemann & vom Brocke, 2010). Así, la elección de tecnología es crucial para la automatización, monitoreo y análisis de procesos, mejorando la eficiencia en la toma de decisiones y reduciendo posibles errores (Brocke & Rosemann, 2015).

5. Personas

Reconoce que el éxito de cualquier proceso depende de quienes lo llevan a cabo, para lo cual las competencias del talento humano son indispensables, siendo necesario desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes, debido a su vínculo con los objetivos de la organización. De esta manera, el elemento de personas completa las competencias, la motivación y la participación activa de los trabajadores, así como la claridad en sus funciones y la capacidad de poder adaptarse a los cambios; por ello, que la motivación juega un papel importante, contribuyendo a generar valor en las actividades realizadas, y el compromiso del personal por adecuarse a los cambios y la mejora permanente (Rosemann & vom Brocke, 2010).

En ese sentido, una fuerza laboral que esté preparada y comprometida es clave para que los procesos logren funcionar y mejoren con el tiempo (Brocke & Rosemann, 2015). Siendo necesario identificar los roles a cumplir y la responsabilidad en el ejercicio de las funciones asignadas, empero, dependerá mucho de la cultura organizacional establecida por la alta dirección, orientada a la integración de las áreas enfocados en la contribución para el cumplimiento de las metas y las tareas asignadas.

6. Cultura

En ella se comprenden los valores, creencias y hábitos laborales que caracterizan a una organización (Rosemann & vom Brocke, 2010). Una cultura que sea capaz de promover la colaboración, la innovación y la mejora continua, puede llegar a favorecer a que la gestión por procesos no solo sea un conjunto de procedimientos, sino una forma de trabajar de manera arraigada y sostenible (Brocke & Rosemann, 2015).

b. Modelo PEMM

El Process and Enterprise Maturity Model (PEMM), desarrollado por Michael Hammer, llega a ser un marco diseñado el cual se utiliza para evaluar el grado de madurez de una organización en la gestión por procesos. Este modelo partió de la idea de que un proceso no alcanza su máximo potencial únicamente por tener procedimientos definidos, sino que este requiere de una combinación de factores técnicos y organizacionales que lo respalden (Rosemann & De bruin, 2005). Así, a

continuación, se presentarán los elementos que se consideraron más relevantes para la investigación:

1. Diseño

Es la forma en que el proceso está pensado y estructurado para llegar a cumplir con sus objetivos. Este incluye definir con claridad las entradas necesarias, las actividades a realizar, el orden en que se desarrollan, las salidas esperadas y también las responsabilidades asignadas. Por lo que, un diseño sólido debe de ser comprensible para todos los colaboradores, minimizando la duplicidad de las tareas y facilitando que se identifiquen áreas de mejora (Rosemann & De bruin, 2005). De esta manera, este diseño busca comprender cómo los trabajadores viven esta estructura, si es que la consideran confusa o clara, y como es que llega a influir en su rendimiento diario hacia la organización.

Este elemento considera que los procesos deben estar claramente definidos, documentados y comprometidos con la ejecución de las actividades. De la misma manera deben estar orientados a los usuarios finales, y los resultados que se consigan con ellos. Para eso es necesario la estandarización de las actividades, pero al mismo tiempo flexibles para su adecuación a los cambios del entorno. Siendo necesario su monitoreo y evaluación de forma permanente. También, es necesario que el personal comprometido en las actividades, debe tener definido claramente sus funciones a cumplir.

2. Ejecutores o desempeñadores

Son aquellas personas o equipos laborales que llevan a cabo el proceso en el día a día de la empresa. Este habilitador, abarca tanto las competencias técnicas como las actitudes y el compromiso de los empleados. No solo tratándose de saber hacer la labor, sino también de entender su importancia y sentir que forman parte de algo valioso para la empresa (Hammer, 2007). Captando relevancia en como los empleados interpretan su rol, qué valor le llegan a atribuir y cómo perciben el impacto de su trabajo en el logro de los objetivos de la institución (Hammer, 2007).

3. Propietario del Proceso

Finalmente, el propietario es la figura responsable de que el proceso funcione adecuadamente y cumpla con los resultados previstos. Este no necesariamente ejecuta cada paso, pero si llega a velar por su coordinación,

supervisa el cumplimiento de los estándares establecidos en la organización, gestiona mejoras y actúa como enlace entre la dirección y quienes realizan las labores (Hammer, 2007). Así, el propietario sería clave para asegurar que la gestión se dé, de manera coherente, continua y orientada a servir a la ciudadanía (Rosemann & De bruin, 2005).

Características

Siendo una metodología que se llega a centrar en la mejora continua y sobre todo la eficiencia en los procesos de una organización. A continuación, se presentarán las principales características:

1. Enfoque holístico y orientación al desempeño organizacional

Mantiene una capacidad para poder mirar a la organización como un todo articulado. Esto no llega a limitar la observación hacia acciones aisladas, sino que busca relacionar el trabajo cotidiano con la variedad de objetivos estratégicos y con los colaboradores que forman parte de la organización (Bustillos & Jáuregui, 2018). Así mismo, esta mirada integral permite alinear los distintos esfuerzos de todas las áreas hacia metas mucho más comunes, llegando a favorecer la eficiencia en las operaciones, como también en la búsqueda de una mejora constante de los procedimientos y, en general, alcanzar un mejor desempeño organizacional (Bustillos & Jáuregui, 2018).

2. Integración de tecnología, automatización y diseño del trabajo

Esta integración tecnológica se relaciona con facilitar los procesos con la finalidad de que sean más ágiles y adaptables, permitiendo rediseñar el trabajo de una manera en la que pueda ajustarse de la mejor manera a las necesidades de los que interactúan con el sistema. Así, gracias a estas herramientas, las instituciones son capaces de operar de forma más eficiente y centrada en brindar una mejor experiencia al usuario (Bartlett et al., 2023).

3. Medición basada en datos e inteligencia artificial emergente

La gestión por procesos ha comenzado a integrar herramientas inteligentes como lo son el aprendizaje automático y el análisis de datos avanzados. Estas tecnologías permiten a las empresas poder tomar decisiones con un mejor fundamento, a poder anticiparse a posibles disyuntivas en el flujo de trabajo y reconocer patrones dentro de los procesos que antes habrían pasado

desapercibidos (Weinzierl et al., 2024). Es así que, no solo se mejora la eficiencia operativa, también la capacidad de adaptación frente a contextos cambiantes.

4. Priorización de procesos mediante minería de procesos

El uso de herramientas como la minería de proceso, permite analizar el comportamiento de las actividades dentro de la organización. A través de esta técnica, es posible identificar qué procesos llegan a ser los más frecuentes o mantienen un mayor impacto, facilitando la toma de decisiones más acertadas sobre cuales deben de ser optimizadas con prioridad (Fischer et al., 2021). De esta manera, la gestión se volvería más estratégica y enfocada en las acciones que realmente marcan una diferencia en la organización.

5. Selección de soluciones BPM basada en compatibilidad y usabilidad

Dentro de la gestión de procesos un aspecto clave es la elección adecuada de las herramientas tecnológicas que se utilizarán para implementarla. Esta elección no solo se basaría en sus funciones, sino también en qué se adaptan a la estructura de la organización, su capacidad para poder integrarse con otros sistemas y la facilidad de uso para quienes las operarán (Naytah & Alkazemi, 2018). El considerar este tipo de factores permite que la solución elegida pueda realmente corresponder a las necesidades de la organización y ayuda en su aplicación cotidiana.

Categorías

Es posible analizar a la gestión por procesos en base a las siguientes 4 categorías:

i. Representatividad

Dentro del enfoque de gestión basada en procesos, la representatividad es capaz de entenderse como una medida en la que los procesos internos de la organización son capaces de reflejarse y sostenerse según sus actividades esenciales establecidas. Esto llega a implicar que, los procedimientos que ejecutan los empleados en las diversas áreas tienen que estar alineados con los objetivos específicos de cada producto o servicio que ofrece la empresa (Ruiz-Fuentes et al., 2014). Así, para la institución es de suma importancia el identificar y reducir aquellos procesos que no lleguen a aportar valor o que dificulten la obtención de resultados óptimos, a fin de lograr un funcionamiento más eficiente y coherente con los fines de la empresa.

Así mismo, para fortalecer esta categoría, es fundamental que la organización pueda revisar de forma detallada los siguientes aspectos (Cárdenas et al., 2014):

- Las tareas que componen cada proceso: Es fundamental poder examinar en detalle los subprocesos que se involucran en la elaboración de un bien o la presentación de un servicio, considerando su utilidad, su relevancia y conexión respecto al resultado final que se llega a esperar (Cárdenas et al., 2014).
- Las herramientas utilizadas para medir: Se tiene que prestar atención al uso de los instrumentos o sistemas que llegan a permitir la evaluación de la producción, también los tiempos de respuesta y los estándares de calidad establecidos, debido a que son fundamentales para poder conocer el rendimiento real de la empresa en cada proceso (Cárdenas et al., 2014).
- Los objetivos o propósitos del proceso: Es de suma importancia el analizar los resultados que se busca alcanzar en cada subproceso, tal como su razón dentro del sistema. Esta acción haría posible el detectar posibles redundancias, tareas innecesarias o deficiencias que podrían estar afectando de manera considerable el desempeño general de la institución (Cárdenas et al., 2014).

ii. Sensibilidad

Respecto a la sensibilidad en los procesos, se puede acotar que estos tienen para ajustarse y responder ante situaciones de manera imprevista. Dicho de otra manera, se trata de procesos que son capaces de modificarse cuando las condiciones llegan a cambiar, incluso si dichos cambios no fueron contemplados al momento de estructurar la organización. Así, esta flexibilidad permite que la institución se adapte de una manera más rápida y eficiente frente a contextos dinámicos o inciertos (Ruiz-Fuentes et al., 2014).

Asimismo, uno de los recursos más valioso dentro de una organización llega a ser su capital humano. Por lo tanto, es fundamental que los equipos laborales estén capacitados para poder enfrentar las nuevas situaciones que les exijan modificar sus dinámicas laborales, su forma de coordinarse y la manera en la que se relacionan entre sí. Para lograrlo, sería necesario revisar y

comprender a fondo cómo es que está conformada la estructura de la organización (Cárdenas et al., 2014).

Además, entre los beneficios que mantiene consigo el desarrollo de procesos sensibles, se pueden destacar los siguientes (Ruiz-Fuentes et al., 2014):

- Incrementar las posibilidades de éxito en los proyectos: Al contar con procesos adaptables, la organización está mejor preparada para poder afrontar los nuevos cambios en el entorno, lo que llega a incrementar sus probabilidades de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.
- Permite aprovechar mejor el talento del personal: Cuando se fortalecen las capacidades internas y se promueve una cultura de cambio, los empleados podrían asumir nuevas funciones con una mayor seguridad, evitando que sus habilidades puedan ser desaprovechadas.
- Favorece el crecimiento organizacional: La capacidad de adaptación contribuye a que la institución evolucione de forma estable, permitiendo una preparación para un desarrollo sostenido a lo largo del tiempo.
- Eleva los niveles de satisfacción laboral: La posibilidad de adaptación fomenta un ambiente laboral mucho más enriquecedor, en consecuencia, repercutiría positivamente en la calidad del trabajo, la productividad y la reducción de tiempos operativos.
- Reduce los costos operativos: El contar con equipos capacitados y que sean competentes, hace posible que la organización esté mejor preparada ante un posible cambio en el entorno laboral, lo que llega a incrementar sus posibilidades de poder cumplir con los objetivos propuesto por la empresa.

iii. Rentabilidad

Un proceso puede considerarse rentable cuando los beneficios que logra generar pueden justificar los recursos que se invierten en su proceso de desarrollo. Así, esta rentabilidad no se llega a limitar en lo económico, sino que también incluye aspectos culturales, materiales y humanos que forman parte del funcionamiento interno de la organización (Cárdenas et al., 2014). En otras palabras, es el evaluar si el esfuerzo invertido por la empresa contribuye al logro de los objetivos de la misma organización.

Por lo general, los procesos que llegan a reconocerse como rentables suelen ser también los más críticos dentro de la cadena de productividad, ya que,

sin ellos, sería inviable la operación de los demás. Asimismo, en la mayoría de casos, se demuestra que, el ejecutar un proceso completo sin un control realmente adecuado puede repercutir negativamente en gastos -ya seas por un mayor uso de la mano de obra, equipos adicionales o tiempos prolongados- a comparación de focalizar esfuerzos en los puntos esenciales (Cárdenas et al., 2014).

Según lo señalado por Ruiz-Fuentes et al. (2014), dentro de una empresa pueden existir diferentes tipos de procesos, pero lo fundamental es poder contar con mecanismos de control que puedan permitir un monitoreo al rendimiento. Para ello, es necesario el establecer indicadores que ayuden a los responsables a tener una visión clara de cómo es que se está desarrollando cada proceso, facilitando la comunicación de estos resultados al resto del equipo laboral.

En esta línea, la relación que mantienen los procesos y el control de gestión se convierte en un componente crucial. El control permite conocer el impacto económico y financiero de cada actividad, y si se utilizan correctamente los indicadores vinculados a los procesos junto a la información contable, pudiendo detectar las causas de posibles fallos con una rapidez mayor. Permitiendo la capacidad de implementar mejoras puntuales que logren optimizar el desempeño de la organización, generando una estructura mucho más eficiente, siendo preparada para crecer de una forma sostenible y con lógica de mejora continua (Ruiz-Fuentes et al., 2014).

iv. Fiabilidad

Finalmente, la fiabilidad de un proceso se refiere al grado de seguridad que se ofrece hacia la organización respecto a su capacidad de cumplimiento de los objetivos establecidos. Es decir, que un proceso fiable es aquel que puede ejecutarse de manera consistente, manteniendo un margen de error bajo, dentro de los plazos previstos y con resultados predecibles. Tal como lo afirman Ruiz-Fuentes et al. (2014), la confiabilidad en los procesos llega a representar un pilar crucial para alcanzar el éxito organizacional, especialmente en entorno donde la competencia es alta y la exigencia por parte de los usuarios se incrementa con severidad (Ruiz-Fuentes et al., 2014).

Así, en contextos globalizados, donde las empresas deben de diferenciarse no solo por sus productos o servicios, sino que también por la forma en la que los entregan, contar con procesos estables, bien definidos y libres de cualquier

variación por la manera en que lo entregan, contar con procesos estables, bien definidos y libres de variaciones imprevistas se vuelve esencial. Esto repercute en cómo es que la información generada en dichos procesos pueda ser precisa, confiable y útil para la toma de decisiones estratégicas de la organización, permitiendo también tener una mayor transparencia y trazabilidad en la gestión institucional (Ruiz-Fuentes et al., 2014).

De esta manera, un proceso se considera fiable cuando puede llevarse a cabo repetidamente sin llegar a presentar fallas de manera significativa y en tiempos razonables. Por lo que, para fortalecer esta fiabilidad, es de suma importancia tener en cuenta los siguientes aspectos (Cárdenas et al., 2014):

- Tiempo promedio entre fallas: Representa el período de funcionamiento continuo de un proceso antes de que ocurra una interrupción o error.
- Vida útil: Se refiere al tiempo estimado durante el cual un proceso, o el sistema al que pertenece, puede operar de forma efectiva.
- Fiabilidad estimada: Se basa en observaciones empíricas que permiten prever el desempeño del proceso bajo condiciones normales.
- Fiabilidad calculada: Es un valor técnico que se determina en función del tiempo promedio en el que se ejecuta una operación durante un día habitual.
- Disponibilidad: Indica en qué medida un proceso o componente está operativo y listo para funcionar en el momento que se requiere.

2.3. Definición de categorías y sub categorías

Tabla 1

Operacionalización de categorías y sub categorías

Categoría	Definición	Subcategoría	Código
Gestión basada en procesos	Es una forma de organización que busca coordinar y sobre todo mejorar las actividades internas de organizaciones de una manera integrada. Este enfoque no solo llega a considerar lo técnico o administrativo, sino que también aspectos más humanos y estratégicos, promoviendo así una amplia y adecuada conexión con el funcionamiento organizacional. Por ende, su finalidad es llegar a una mejoría continua y alineada de los objetivos institucionales, apoyándose en las herramientas tecnológicas que faciliten su seguimiento y optimización de estos procesos clave (Concur Team, 2022).	Alineamiento estratégico Explica que el trabajo de todas las áreas esté conectado con los objetivos principales de la organización, cada tarea que se realiza tiene sentido y aporta para cumplir las metas, evitando esfuerzos que no ayudan a la dirección. Todo proceso que se lleva a cabo en una organización debe estar relacionada con las acciones estratégicas, donde las actividades laborales deben estar vinculados con los propósitos estratégicos (Rosemann & vom Brocke, 2010).	Conexión con los objetivos Responsabilidad en el trabajo diario Evitar duplicidad de esfuerzos
		Personas Éxito de cualquier proceso depende de quienes lo llevan a cabo, para lo cual las competencias del talento humano son indispensables, siendo necesario desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes, debido a su vínculo con los objetivos de la organización. El elemento Personas integra las competencias, la motivación y la participación activa de los empleados, así como la claridad en sus funciones y la capacidad de poder adaptarse a los cambios (Rosemann & vom Brocke, 2010)	Articulación de las estrategias con los procesos
			Competencias laborales
			Motivación y compromiso
			Participación activa y colaboración
		Diseño de procesos Este elemento considera que los procesos deben estar claramente definidos, documentados y comprometidos con la ejecución de las actividades. Deben estar orientados a los usuarios finales, y los resultados que se consigan con ellos. Es necesario la estandarización de las actividades, pero al mismo tiempo flexibles para su adecuación a los cambios del entorno. Siendo necesario su monitoreo y evaluación de forma permanente. También, es necesario que el personal comprometido en las actividades, debe tener definido claramente sus funciones a cumplir (Rosemann & De bruin, 2005)	Adaptación a los cambios
			Claridad en los roles
			Documentación de procesos
			Orientación al usuario final
			Estandarización y flexibilidad
			Monitoreo y evaluación

III. Materiales y Métodos

3.1. Trayectoria metodológica

La investigación se enmarcará dentro del tipo básica, ya que pretende aportar nuevas perspectivas teóricas a las que actualmente se encuentran desarrolladas. Para ello, se analizó con detalle la categoría relacionada con la gestión basada en procesos, entendiendo este fenómeno como un campo desarrollado en la gestión pública. Este tipo de estudios se distingue porque no se limita a la aplicación práctica inmediata, sino que se orienta a la construcción de propuestas conceptuales novedosas, tomando como punto de partida las teorías existentes y poniendo especial atención en los hechos que describen y explican la realidad observada (Gallardo, 2017).

Es preciso señalar que la necesidad de adoptar el enfoque cualitativo en el desarrollo de la presente investigación, fue debido a que permitió realizar un análisis detallado, minucioso y analítico sobre el fenómeno de estudio, que en este caso vienen a ser la gestión basada en procesos. Sobre el particular, este tipo de propuestas investigativas, facilitan realizar trabajos en detalle, con la particularidad de que se puede recabar opiniones y puntos de vista desde la misma fuente de estudio (Bernal, 2010). En lo que concierne al estudio que corresponde la municipalidad de Manitea, la decisión adoptada es básica, porque se comprendió la perspectiva individual de cada funcionario que, por su actividad, toman decisiones constantes en el ejercicio de sus tareas, y más aún vinculados en su esfuerzo por cumplir los objetivos.

De la misma forma, se ha tomado en cuenta un diseño adecuado a la captación de las vivencias y experiencias de las personas, siendo esta el fenomenológico hermenéutico, es decir que se ha podido explorar en detalle y de forma minuciosa cada una de las experiencias y sentir de los funcionarios del municipio, en sus actividades diarias y permanentes. La característica de este diseño es que permitió generar ambientes de discusión sobre los códigos identificados y el análisis que se generó de la interpretación de las mismas, siendo la característica principal el análisis de cada uno de los discursos (Piñero et al., 2019). Por lo tanto, esta característica investigativa enfoca su interés a la comprensión detallada de la realidad vivida por los participantes, priorizando su visión subjetiva y el sentido que atribuyen a la gestión institucional.

El alcance de la investigación fue interpretativo, ya que se orientó a describir con detalle el comportamiento que mantienen los funcionarios de la Municipalidad de Manitea sobre la asimilación, interpretación y valoración a la gestión basada en procesos en el desarrollo de sus actividades diarias. Una de las características más relevantes de este enfoque de investigación, es que no da espacios a generalizar los

resultados encontrados, sino más bien, genera un análisis centrado en las particularidades registradas en los diálogos con los sujetos de estudio, dando espacios a la diversidad de los sentidos expuestos por los participantes.

3.2. Escenario de estudio

Sobre el escenario de la investigación, se ha considerado a los funcionarios que prestan sus servicios al municipio, a razón de que son ellos los que conocen las actividades que se llevan a cabo en las diferentes áreas tanto administrativas como operativas, más aún en ambientes donde la falta de recursos y las limitaciones de los mismos generar necesidades, la falta de financiamiento frenan el cumplimiento de las metas y las limitaciones de las capacidades del personal, complican que la gestión se cumpla en los plazos establecidos.

3.3. Características de los sujetos de investigación

En cuanto a los participantes del estudio, se ha considerado como unidades de análisis a los funcionarios de la municipalidad, quienes actuaron como informantes clave, al aportar información de valor a través de sus experiencias, percepciones y reflexiones relacionadas con la gestión basada en procesos.

El número de entrevistas se estableció en función al número de funcionarios que vienen laborando en la actualidad que es en un número de 10, sin embargo, se previó un rango inicial de 7 a 10 entrevistas, en caso de algún contratiempo. La participación de los funcionarios fue voluntaria y desinteresada, garantizando la riqueza de perspectivas necesarias para la interpretación del fenómeno en estudio (Creswell & Poth, 2018).

3.4. Descripción y criterios de selección

Para garantizar la objetividad en la selección de los participantes y en la información que se recolectó, se establecieron criterios claros de inclusión y exclusión.

En el caso de los criterios de inclusión, se tomó en cuenta lo siguiente:

- Ser funcionario público activo de la Municipalidad Distrital de Manitea.
- Aceptar participar de manera voluntaria y firmar el consentimiento informado.

En lo que respecta a los criterios de exclusión, se consideró:

- A funcionarios que no puedan expresarse con claridad durante la entrevista, lo que imposibilite captar adecuadamente sus percepciones y experiencias.
- Impidan la grabación o transcripción de sus declaraciones, afectando la integridad del registro de datos.

3.5. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de información se empleó la entrevista semiestructurada como técnica principal, dado que esta permitió un diálogo flexible y profundo, favoreciendo que los funcionarios expresen sus percepciones, experiencias y reflexiones, en torno a la gestión basada en procesos.

En cuanto al instrumento, se utilizó una guía de entrevista elaborada a partir de la categoría y subcategorías definidas en el estudio, lo que facilitó mantener un orden temático sin limitar la espontaneidad de las respuestas. (Saldaña, 2013).

3.6. Procedimientos

Para el cumplimiento de las actividades establecidas y la culminación del estudio, fue necesario en primer lugar la participación de expertos conocedores en investigación que evaluaron las técnicas e instrumentos mediante el juicio de expertos; las mismas que dieron apertura para iniciar con el trabajo de campo en la recolección de información por medio de las entrevistas a cada uno de los funcionarios, quienes mostraron su predisposición en las entrevistas, actividad que se llevó a cabo en los horarios de receso y a la hora de salida del municipio, para no interrumpir con sus funciones.

Sin embargo, se debe anotar que fue necesario realizar una entrevista piloto con un funcionario, la finalidad fue familiarizarse con cada una de las preguntas, cerciorarse el funcionamiento y manejo adecuado del equipo de grabación, que en este caso fue un celular, y establecer el orden de la intervención de las suscritas en la entrevista a los funcionarios.

Una vez culminada con las entrevistas se procedió con la transcripción y el procesamiento de la información, utilizando en software ATLAS.ti; herramienta que posibilitó la construcción de los códigos que sirvieron favorablemente para el análisis e interpretación de la información. Esta codificación permitió realizar la discusión y el planteamiento de las conclusiones.

3.7. Control de calidad de datos

Debido a que la investigación tiene un corte cualitativo y las entrevistas semi estructuradas como técnica, el control de calidad ha adquirido importancia, toda vez que estuvo enfocado en la exigencia en cada uno de los procedimientos de la investigación, como también en la verificación de que la información sea genuina, respetando la opinión de los entrevistados y cuidando a cada momento su anonimato.

En ese sentido, dicha información es custodiada como respaldo en caso que se pida la verificación de la misma, ya sea escrita como audiovisual, generando de esta manera transparencia, compromiso y seguridad en el procesamiento y manejo de la información.

3.8. Credibilidad

Toda vez que la finalidad del estudio estuvo orientado a conocer la percepción de los funcionarios, adquirido importancia la participación de expertos investigadores, quienes validaron el instrumento, el mismo que fue un respaldo de la credibilidad del trabajo desarrollado; expertos que con su experiencia revisaron y sugirieron algunas mejoras y ajustes en la guía de entrevistas.

De igual forma la identificación previa de los participantes, su horario de trabajo, y las funciones que realizan, fue necesario. Para tal efecto se solicitó la autorización escrita por parte de la alcaldía, por ello, con la aceptación de la autoridad y del consentimiento de los entrevistados, se procedió con las entrevistas; siendo la otra forma de establecer la credibilidad. En ese sentido, se garantizó que la información sea real, consiguiendo los resultados esperados.

3.9. Auditabilidad y consideraciones éticas

Concerniente a la auditabilidad, se tuvo especial cuidado en el consentimiento informado rubricado por cada uno de los entrevistados, los mismos que sirven como respaldo, transmitiendo seriedad y el carácter formal de la investigación. Documento que puede ser verificado cuando se requiera, es por ello, que se registró la firma; como también se puede verificar los audios que quedaron grabados y sirvieron para el análisis de la información, mostrando el trabajo serio y transparente.

Por otro lado, se tomó en cuenta las normas de redacción, las citas y las referencias consultadas de forma física y virtual, las que están plasmadas en el trabajo de investigación, en este caso, para el desarrollo de la presente investigación

fue necesario considerar las normas APA en su última versión, garantizando de esta manera la transparencia de la información y la autoría de los trabajos consultados y referenciados.

IV. Resultados y Discusión

4.1. Resultados

En lo que respecta a los resultados encontrados en el presente estudio, se presenta el análisis y la interpretación de la información, tomando en cuenta los objetivos y sus respectivas categorías y sub categorías. Para tal efecto, fue necesario procesar las entrevistas realizadas a los funcionarios del municipio, utilizando como herramienta de apoyo el ATLAS.ti 25, mediante el cual se elaboró las redes semánticas por cada objetivo, los mismos que se presenta a continuación.

En ese sentido, un aspecto importante a tomar en cuenta al iniciar el análisis, es la identificación de los términos más resaltantes producto de las entrevistas, las que se pueden visualizar por medio de la nube de palabras, elaborado en función a los significados atribuidos a la gestión basada en procesos por los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea en La Convención. Es así que, para los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, la gestión basada en procesos no es entendida como una noción abstracta o meramente técnica, sino como una forma concreta de organizar el trabajo institucional para dar respuesta a las necesidades del distrito. La centralidad de términos como procesos, municipalidad, gestión, trabajo, personal, funcionarios e institución, sugiere que el significado atribuido a este enfoque se construye desde la experiencia cotidiana de la labor pública, donde los procesos aparecen vinculados al funcionamiento real de la entidad y al desempeño de quienes la integran.

En un análisis inicial, este conjunto de palabras identificados gracias a la opinión de los funcionarios, refleja que la municipalidad es una organización compleja, donde intervienen personas, las normas vigentes y el anhelo de la población porque sus demandas y requerimientos sean atendidos. Razón por la cual para los funcionarios del municipio de Manitea, esta gestión basada en procesos incentiva a los miembros de la organización a enfocar sus esfuerzos de forma conjunta, para el cumplimiento de sus tareas y actividades programadas con anterioridad, aspecto que están plasmados en los documentos institucionales, lo que reflejan el anhelo por su cumplimiento en beneficio de los usuarios que vienen a ser la población en general. Del mismo modo, se puede apreciar que las exigencias por las metas y el uso adecuado de los recursos, son tensiones palpables en la gestión actual, sobre el cual los funcionarios expresan claramente, generando una suerte de reclamo por las limitaciones en las capacidades de algunos colaboradores de algunas áreas de la municipalidad (ver Figura 1).

Análisis e interpretación de la nube de palabras



Como segunda instancia, los términos recurrentes apuntan a la importancia que adquieren las personas, como por ejemplo los términos de compromiso, motivación, competencias, capacitación y participación, hacen su presencia con tanta fuerza, las mismas que no son por casualidad, ya que los funcionarios dan cuenta que la gestión por procesos no se sostiene sola. Depende de quienes la ejecutan, de lo que saben hacer y de cuánto se sienten parte de lo que hacen. Pero en esa misma nube aparecen expresiones

de miedo, rotación y carga, en ese aspecto la gestión por procesos no es solo un modelo que se implementa desde arriba, es algo que se vive de manera muy distinta según el área, el cargo y las condiciones de trabajo. La participación del personal no es pareja, y lo que los funcionarios entienden por gestión por procesos incluye esfuerzo, adaptación y límites que no siempre aparecen en los documentos institucionales.

En tercera instancia los términos recurrentes, apunta al diseño formal, expresiones como procedimientos, documentos, roles, funciones, normativa, TUPA, ROF, MOF, indicadores, monitoreo, entre otros términos, expresan y revelan que, para los funcionarios, la gestión por procesos significa ante todo orden institucional, reflejando que las actividades están establecidas en la formalidad con el propósito de que no se repitan, no exista un desorden y se evite algún tipo de improvisación. En respaldo a dichos términos, surgen otros como la digitalización, la tecnología, la flexibilidad, que le dan un sentido de secuencia y orden; por ello, los funcionarios tienen la noción de que los comportamientos rígidos en la organización no conducen al logro de los objetivos, sino que necesitan de dinamismo, ajustes y cambios pertinentes de acuerdo al comportamiento de la sociedad.

Otro aspecto a tomar en cuenta, es la relación que se muestra entre el servicio público y los procesos, es así que las palabras ciudadano, población, transparencia, atención, adquieren relevancia para los servidores públicos, quienes entienden que todas las actividades que se llevan a cabo en la municipalidad, tienen una prioridad fundamental, que es la atención al usuario final o la población, sobre el cual giran todas las actividades, de ahí la importancia de entender que los procesos y los servicios deben estar enfocados a cubrir y reaccionar ante las carencias y necesidades que surjan en el entorno local. Razón por la cual la gestión por procesos adquiere importancia, por medio del uso oportuno de los recursos, el establecimiento claro de las actividades y la satisfacción de todos en general.

Del conjunto de palabras identificadas, sobresalen algunas que están relacionadas con el ejercicio propio del trabajo realizado, tales como por ejemplo la eficiencia, el cumplimiento, los errores, la duplicidad, el tiempo, como el presupuesto, dichas términos expresan que en el municipio los recursos son de vital importancia en las actividades a cumplir, siendo la gestión por procesos una alternativa necesaria para su cumplimiento. Bajo esa perspectiva la importancia a las expresiones de los funcionarios, requieren ser atendidos, toda vez que el tiempo se va escaseando, los presupuestos asignados se van ajustando, los trabajadores no siempre van cumpliendo las metas y objetivos, y los procesos de logística presentan sus propias limitaciones, por lo que los procesos establecidos en el gobierno local, deben ser analizados, interiorizados y mejorados para conseguir la eficiencia en el trabajo. Aspectos que los propios funcionarios valoran de este

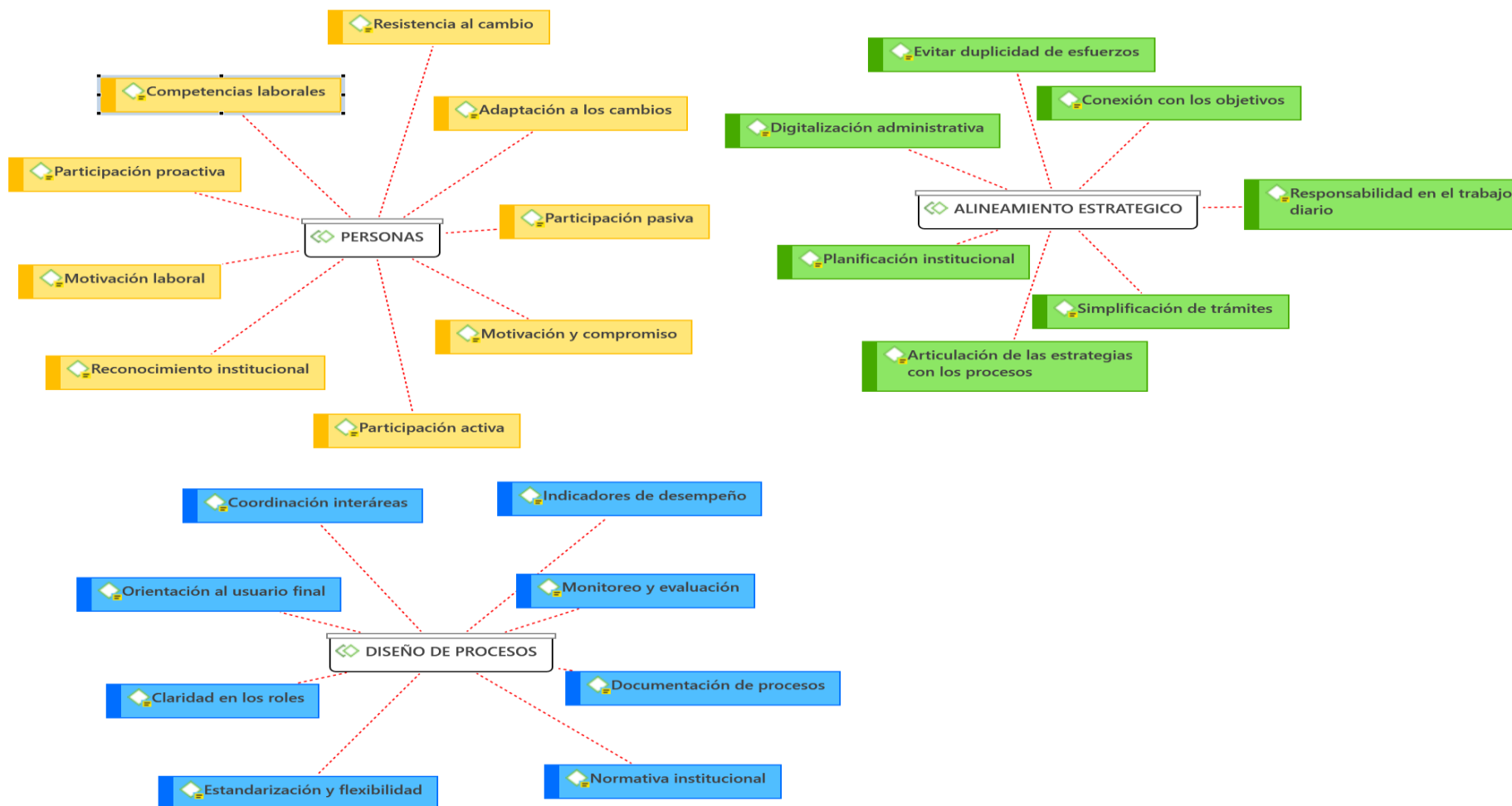
modelo, no en abstracto, sino porque lo sienten necesario en su día a día. La gestión por procesos, desde esta lectura, es ante todo una herramienta para hacer más con menos, y para que lo que se hace tenga mejores resultados.

En lo que respecta al objetivo general que comprende en analizar los significados atribuidos a la gestión basada en procesos por los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, en La Convención–Cusco, durante el año 2025; al observar la red semántica se percibe que los funcionarios no entienden la gestión basada en procesos como una idea aislada o puramente técnica, sino como una forma de ordenar el funcionamiento de la municipalidad a partir de tres categorías que se relacionan entre sí; la estrategia institucional, las personas que ejecutan el trabajo y la forma en que los procesos están diseñados. Estas tres áreas aparecen conectadas porque, en la experiencia de los participantes, los procesos solo tienen sentido cuando logran vincular la planificación institucional con el trabajo cotidiano del personal y con una estructura organizativa clara.

En la parte del alineamiento estratégico se concentra una idea muy clara, los procesos son vistos como un mecanismo para que la municipalidad pueda cumplir sus objetivos, conceptos como conexión con los objetivos, planificación institucional, articulación de las estrategias con los procesos y evitar duplicidad de esfuerzos, reflejan una preocupación constante por lograr que el trabajo de cada área no se disperse. Para los funcionarios, gestionar por procesos significa sobre todo ordenar la institución: que lo que se hace cada día tenga conexión real con las metas de la municipalidad. No es un fin administrativo en sí mismo, sino una forma de darle dirección al trabajo cotidiano. En esa misma línea aparecen la digitalización y la simplificación de trámites. Los participantes las ven como herramientas concretas, no como requisitos que cumplir. El objetivo es reducir retrasos, agilizar la atención y mejorar lo que efectivamente recibe el ciudadano. De fondo aparece una expectativa clara, que la gestión basada en procesos permita que la municipalidad funcione de manera más coordinada y menos improvisada (ver Figura 2).

Figura 2

Análisis del objetivo general a través de la red semántica



Nota. Elaborado con el software ATLAS.ti 25.

Sin embargo, cuando la red se conecta con la subcategoría personas, aparece una dimensión más humana y, al mismo tiempo, más compleja; aquí se observa una mezcla de elementos positivos y tensiones, por un lado, emergen conceptos como motivación laboral, motivación y compromiso, participación activa, participación proactiva, competencias laborales y reconocimiento institucional. Estos términos reflejan que los funcionarios perciben que el éxito de los procesos depende en gran medida de la actitud y la disposición del personal. Para ellos, los procesos no funcionan solo porque estén bien diseñados, sino porque las personas se comprometen con su trabajo y participan activamente en la mejora de las actividades institucionales.

Pero en esta misma subcategoría, también aparecen señales de tensión, la presencia de participación pasiva y resistencia al cambio muestra que la implementación de una gestión basada en procesos no siempre es sencilla. Algunos funcionarios se involucran activamente y buscan mejorar los procedimientos, mientras que otros se limitan a cumplir tareas o muestran cierta cautela frente a nuevas formas de trabajo. Por lo que estas diferencias que se pueden apreciar con relativa frecuencia, es propia de instituciones del Estado, donde el nivel de compromiso por el trabajo no siempre es uniforme, y los cambios establecidos no siempre son de aceptación general.

Como tercer punto de análisis, corresponde al diseño de los procesos, en la cual términos relacionados a las normativas que rigen el funcionamiento de la organización, el acompañamiento y las verificaciones por medio del monitoreo y las evaluaciones, la transparencia en los roles que les toca a cada trabajador, la verificación del desempeño por medio de los indicadores, y la orientación de todos esos esfuerzos a los usuarios finales, están orientados a que los procesos sean efectivos en cada actividad y nivel de la organización, orientados en todo momento a un actor importante que viene a ser el público objetivo, que en opinión de los funcionarios requiere de una atención prioritaria, debido a la exigencia del cumplimiento de sus demandas y la transparencia de los actos por parte del municipio.

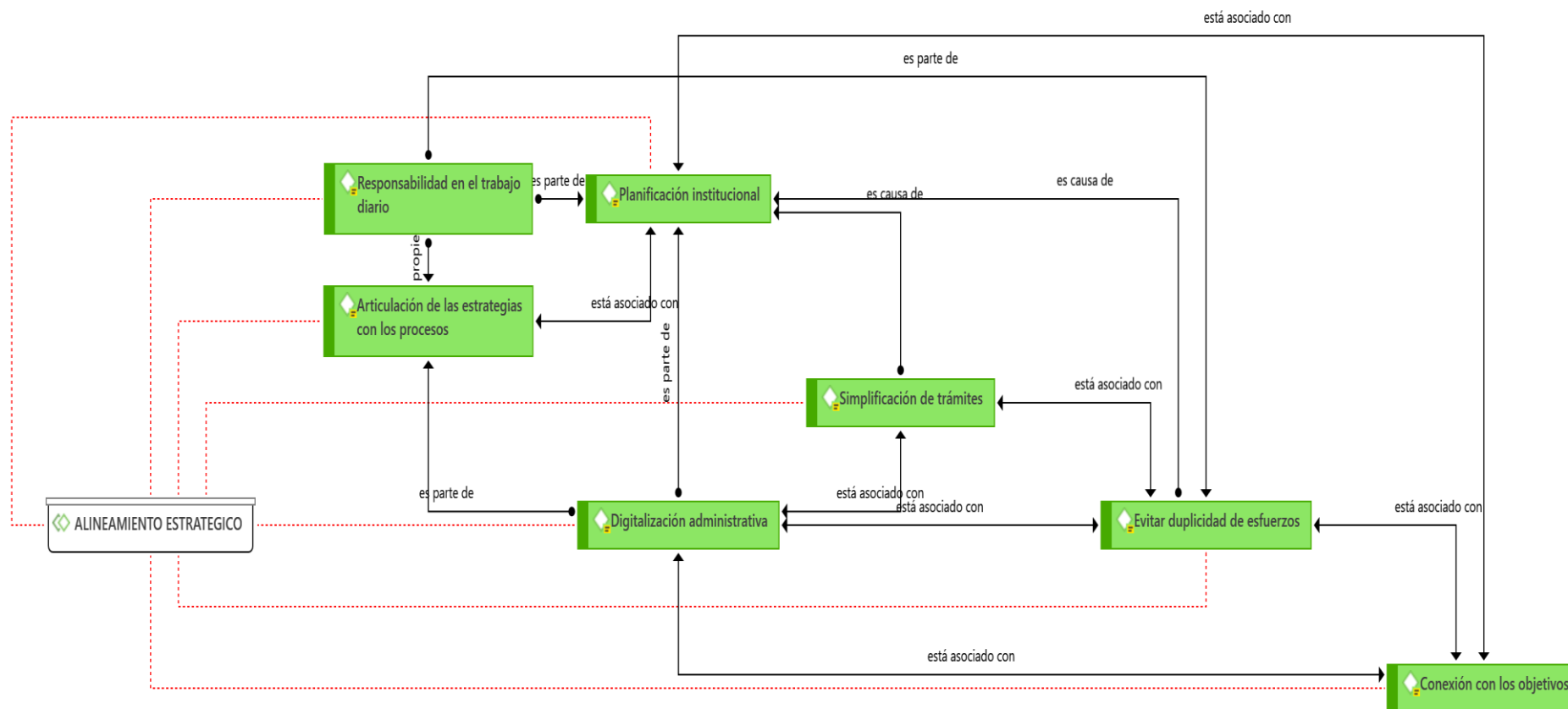
Bajo el punto de vista de los funcionarios, todo el esfuerzo desplegado en la comuna municipal, tiene un horizonte claro, que es la ciudadanía, sobre el cual los procesos deben ser ajustados; de ahí que la gestión por procesos adquiere una importancia, no únicamente en el cumplimiento o el logro de la eficiencia, sino también en la satisfacción de la gente. En ese sentido el ordenamiento de las actividades, están relacionadas a los planes de trabajo determinados en los documentos de gestión y fundamentalmente al compromiso del personal para que dicha propuesta se cumpla, caso contrario, lo planteado en los documentos quedaran ahí, registrados únicamente en los papeles, de ahí la preocupación y predisposición por parte de los funcionarios en su cumplimiento.

En ese orden de análisis, los funcionarios esperan también una reacción concreta por parte del personal, y un compromiso por el cumplimiento de sus responsabilidades, para ello, se hace necesario la presencia de la gestión por procesos, evitando que los esfuerzos se dupliquen, mejorando las coordinaciones entre todas las áreas y un uso responsable y consciente de los recursos asignados. Por eso, estos funcionarios conciben a la gestión por procesos no como un procedimiento más, o una actividad por cumplir, sino más bien como una propuesta que genera cambios graduales pero efectivos, siendo necesario que la cultura organizacional emanada desde la alta dirección, contribuya a determinar espacios de diálogo y participación integral.

Por otra parte, concerniente al objetivo específico uno, donde se busca entender la percepción que tienen los funcionarios sobre las estrategias utilizadas en la gestión por procesos; el esquema conceptual evidencia que no se entiende como un simple documento, ni mucho menos como un conjunto de términos. Las ven como acciones que organizan su trabajo diario; para los funcionarios de Manitea, una estrategia es algo que decide cómo funciona la institución, cómo se coordinan las áreas y cómo se cumplen los objetivos. Algo práctico, no algo que vive perimetrado que no da cabida a nuevas propuestas, es por ello que los funcionarios conciben las estrategias de gestión basada en procesos, como un intento de fortalecer la organización institucional, mejorar la eficiencia administrativa y asegurar que el trabajo diario tenga una relación directa con los objetivos de la municipalidad. Al mismo tiempo, se observa una expectativa clara hacia el futuro, que la planificación institucional, apoyada por la digitalización y la simplificación administrativa, permita consolidar una gestión pública más coordinada, más eficiente y menos fragmentada dentro de la municipalidad de Manitea (ver Figura 3).

Figura 3

Análisis del primer objetivo específico a través de la red semántica



Nota. Elaborado con el software ATLAS.ti 25.

En el centro de esta red aparece la planificación institucional, lo que sugiere que para los funcionarios este elemento actúa como el punto de partida de las estrategias. Al respecto, la planificación es entendida por ellos, como una verdadera guía, enfocada a orientar el trabajo de cada miembro de la municipalidad, permitiendo estructurar las actividades de cada unidad o área; razón por la cual resaltan la presencia de elementos, tales como la articulación de todas las estrategias, con los procesos determinados y los compromisos en el trabajo, los mismos que mantienen una relación directa. Lo que significa en opinión de los participantes, que las estrategias resultan aplicables cuando se ven reflejadas en el cumplimiento de las tareas por parte del personal.

Sobre el particular se aprecia que las estrategias están ligadas a la práctica, es decir en opinión de los participantes, la aplicación de las estrategias estará conectada a los procesos, siempre y cuando se consiga un compromiso por el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, que en términos sencillos expresan que las acciones estratégicas no son de exclusividad única de la alta dirección, sino que forma parte de quienes las llevan a la práctica.

Al revisar el esquema conceptual, se identifica que la digitalización administrativa expresada en su concepción de modernización, busca reducir los entrapamientos burocráticos, o procesos complicados, los que se pueden observar en el compromiso que manifiestan los funcionarios, al tratar de erradicar los procedimientos que no son necesarios, para que la gestión pública en dicha municipalidad sea más eficiente. Aspectos que muchas veces, son propuestos para su cumplimiento obligatorio, pero que, en la ejecución de los gastos, existen prioridades de atención inmediata.

Lo descrito líneas arriba, tiene que ver con la optimización del trabajo para evitar la duplicidad de los esfuerzos, siendo un compromiso visible por la autoridad municipal en mejorar los procesos. Es por eso que los funcionarios entendieron que, si los procesos no están adecuadamente establecidos, genera complicaciones en las tareas, repeticiones y retrasos, de ahí que las expectativas sobre una adecuada gestión por procesos, tiene que ver coordinación del trabajo.

En el esquema planteado, también adquiere relevancia los objetivos de la municipalidad, lo que da a entender que, para los funcionarios las estrategias forman parte de acciones concretas que encaminan al logro de los objetivos como de las metas institucionales, quiere decir si las estrategias están bien planteadas y son implementadas correctamente, las actividades de todas las áreas, participan en el cumplimiento de los propósitos institucionales; por ello la necesidad de mantener una coherencia entre lo que se planifica, lo que se ejecuta y los resultados que se obtienen.

Empero, el cumplimiento o logro de lo establecido, tendrá efecto siempre y cuando estén articulados los planes, con los procesos y con la participación de quienes llevarán a

cabo dichas propuestas, en su defecto genera entrapamiento, mal uso de los recursos y pérdida de tiempo, afectando al normal desarrollo de la institución. En otras palabras, la estrategia puede estar definida, pero su impacto real depende de cómo se implementa dentro de la dinámica cotidiana de la municipalidad.

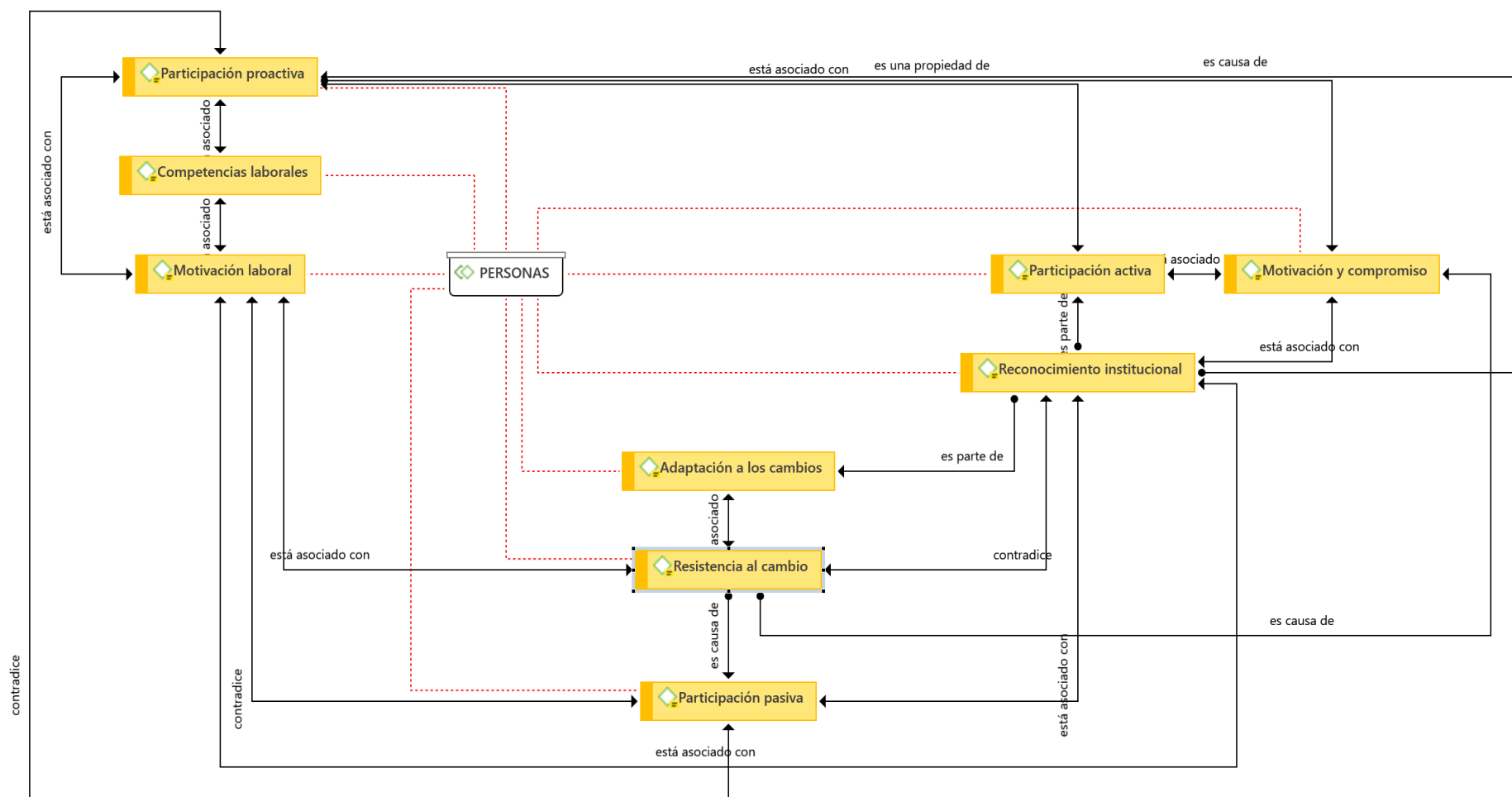
Por otro lado, se muestra los resultados del segundo objetivo específico que comprende en analizar las percepciones que surgen de la participación del recurso humano en la gestión basada en procesos, por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea, al observar esta red semántica se puede notar que, para los funcionarios de la Municipalidad de Manitea, la participación del recurso humano dentro de la gestión basada en procesos no depende únicamente de normas o estructuras formales, sino principalmente de factores relacionados con la motivación, las competencias y el reconocimiento dentro de la institución. La red muestra que las personas ocupan un lugar central en el funcionamiento de los procesos, y que el modo en que se involucran en el trabajo institucional puede fortalecer o debilitar la gestión basada en procesos. La participación del recurso humano está marcada por un equilibrio entre motivación, capacidades y reconocimiento institucional, pero también por tensiones relacionadas con la resistencia al cambio y con diferentes niveles de compromiso dentro del personal. Para los funcionarios de Manitea, la gestión por procesos no es solo un asunto de normas o procedimientos, sino un proceso profundamente ligado a la manera en que las personas se involucran y se identifican con el trabajo institucional (ver Figura 4).

Uno de los primeros núcleos que aparece en la red está relacionado con la motivación laboral, este concepto se conecta directamente con las competencias laborales y con la participación proactiva, lo que sugiere que, desde la experiencia de los funcionarios, cuando una persona se siente motivada y cuenta con las capacidades necesarias para desempeñar su trabajo, es más probable que participe activamente en la mejora de los procesos. La motivación parece funcionar como una especie de motor que impulsa la iniciativa del personal y favorece una actitud más comprometida con el funcionamiento de la municipalidad.

En este mismo sentido aparece la participación proactiva, que refleja a aquellos funcionarios que no se limitan a cumplir tareas, sino que buscan mejorar los procedimientos, proponen cambios o muestran iniciativa en el trabajo. Esta forma de participación se vincula con las competencias laborales, lo que indica que los funcionarios perciben que la capacidad técnica y la experiencia influyen en la disposición de las personas para involucrarse en la mejora institucional.

Figura 4

Análisis del segundo objetivo específico a través de la red semántica



Nota. Elaborado con el software ATLAS.ti 25.

Sin embargo, la red también muestra una tensión importante entre distintos tipos de participación. Mientras por un lado aparecen la participación proactiva y la participación activa, por otro lado, surge la participación pasiva, que representa a aquellos funcionarios que se limitan a cumplir con sus funciones sin involucrarse en la mejora de los procesos. Esta oposición refleja una realidad que los propios participantes parecen reconocer, dentro de la municipalidad conviven diferentes niveles de compromiso con el trabajo institucional.

En medio de esta tensión aparece un elemento clave que conecta varias partes de la red, el reconocimiento institucional. Este concepto se relaciona con la participación activa y con la motivación y compromiso, lo que sugiere que los funcionarios perciben que el reconocimiento del trabajo realizado, puede influir directamente en la forma en que el personal se involucra en los procesos. Cuando el esfuerzo del personal es valorado por la institución, es más probable que las personas se comprometan con su trabajo y participen de manera más activa.

Por otro lado, un elemento que hace su aparición en el esquema es la conexión entre el cambio y la resistencia al cambio, sin embargo estos términos aparecen de forma opuesta, reflejando una posición tensa pero a la vez natural entre los procesos establecidos la gestión actual, donde los funcionarios buscan adecuarse a las propuestas laborales vigentes, con herramientas distintas acorde al tipo de municipalidad de una zona del VRAEM, sin embargo, se aprecia cierta resistencia a los cambios planteados por la dirección, al mostrar inseguridad y opiniones no convincentes sobre el cumplimiento de los objetivos en la institución.

Sobre la resistencia al cambio, descrita líneas arriba, en opinión de los funcionarios tiene que ver con el comportamiento pasivo de algunos de ellos, en el logro de las metas, dedicándose únicamente a cumplir la tarea asigna, automarginándose y no contribuyendo de forma institucional. Para contrarrestar dicha postura, surge una propuesta ya aplicada en otros escenarios, que es el reconocimiento por el esfuerzo desplegado, la motivación para la participación conjunta entre todos.

De forma conjunta, se puede apreciar que los funcionarios de la municipalidad entienden que la gestión por procesos está relacionado directamente a un elemento necesario y valioso que es el talento humano. Los procesos pueden estar diseñados y estructurados, pero su funcionamiento real depende de la actitud, el compromiso y la disposición de las personas que trabajan dentro de la municipalidad. También se observa una expectativa implícita en las relaciones que aparecen en la red; los funcionarios parecen esperar que la institución fortalezca el reconocimiento del trabajo realizado, promueva el desarrollo de competencias y genere condiciones que motiven al personal a participar activamente en la mejora de los procesos. En otras palabras, se percibe la necesidad de

construir una cultura organizacional donde las personas no solo ejecuten tareas, sino que se sientan parte del funcionamiento y de la mejora de la institución.

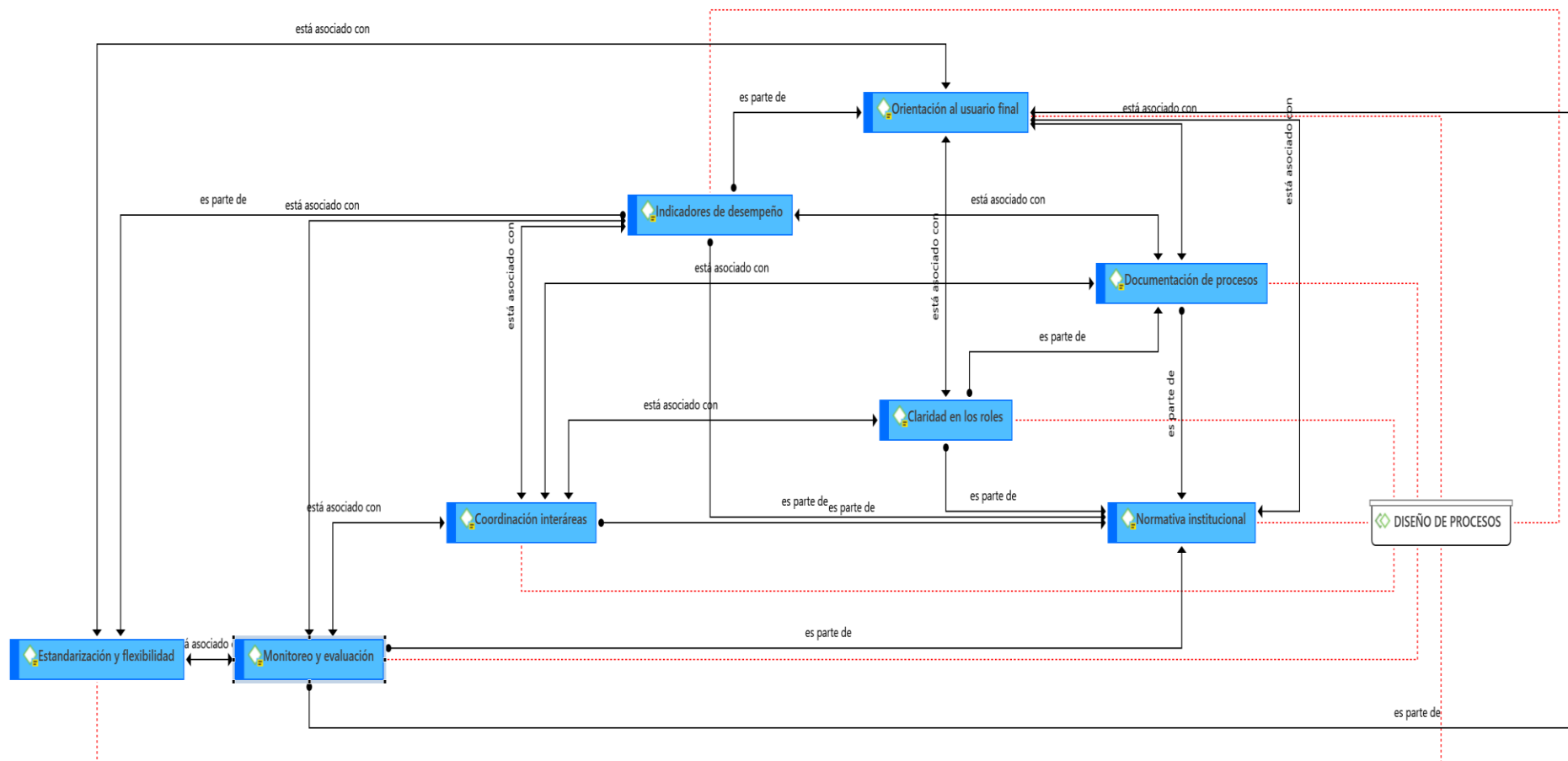
Correspondiente al tercer objetivo específico que consiste en comprender las interpretaciones que emergen de la forma en que se diseña la gestión basada en procesos, por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea, al observar esta red semántica se percibe que, para los funcionarios de la Municipalidad de Manitea, el diseño de los procesos no se entiende simplemente como una cuestión técnica o documental. Más bien aparece como una forma de organizar el funcionamiento institucional para que las actividades puedan desarrollarse de manera ordenada, coordinada y orientada al servicio del ciudadano. En el fondo, el diseño de procesos parece representar para ellos una estructura que da sentido al trabajo diario dentro de la municipalidad. El diseño de la gestión basada en procesos es interpretado por los funcionarios como una herramienta para ordenar la institución, clarificar responsabilidades, mejorar la coordinación interna y asegurar que el trabajo municipal responda de manera más eficiente a las necesidades de la población. Para estos empleados públicos, hablar de procesos no se refiere únicamente a temas administrativos o a acciones concretas, sino más bien son entendidas estructuras que pretenden generar una fluidez en las funciones del municipio (Figura 5).

Una expresión que resalta en el esquema es la normativa institucional, como un conector del diseño de procesos, lo que da a entender que los empleados de la municipalidad, tiene establecido que los procesos se rigen bajo procedimientos administrativos como legales, las que están establecidas en la gestión pública, los mismos que no pueden ser creados de manera aislada o antojadiza, sino que responden a los documentos normativos institucionales y manuales ya determinados. Dando a entender que los funcionarios comprenden que el diseño de procesos depende del cumplimiento de la norma vigente en la administración del gobierno local.

Tomando en cuenta la normativa establecida, se vinculan otros factores que contribuyen a ordenar los procesos, siendo uno de ellos la claridad en los roles, en la cual, los funcionarios del municipio dan cuenta la necesidad de establecer responsabilidades para los trabajadores de cada área, agilizando de esta manera las actividades. Quiere decir, si se conocen las responsabilidades, el trabajo es más fluido y ordenado, aprovechándose de forma oportuna los recursos y distribuyendo eficientemente los tiempos, por lo que la gestión por procesos adquiere relevancia. Del análisis del esquema, resalta el termino de coordinación interáreas, reflejando que las actividades llevadas a cabo en la institución, no son ejecutadas en una sola dependencia, sino que más bien vinculan a otras dependencias de la organización. Lo que refleja que el diseño de procesos compete a toda la institución y no a dependencias individuales.

Figura 5

Análisis del tercer objetivo específico a través de la red semántica



Nota. Elaborado con el software ATLAS.ti 25.

Otro núcleo importante dentro de la red está vinculado con el monitoreo y evaluación, junto con los indicadores de desempeño, lo que refleja que los funcionarios tienen en cuenta el diseño de procesos en cada una de las actividades, las que sirven para ir midiendo el rendimiento de las tareas e ir corrigiendo algunas desviaciones si las hubiera, debido a que sus funciones están vinculadas al cumplimiento de metas, por lo que imprimen todo su esfuerzo a que se concrete dicha tarea, con la participación de los trabajadores en conjunto.

Un aspecto importante a resaltar son dos códigos que adquieren relevancia; por un lado la estandarización y por el otro la flexibilidad, los que también suelen presentarse en la gestión pública en general, en ese sentido los procesos deben estar efectivamente estandarizados y de conocimiento y dominio de todo el personal, pero a la vez está la flexibilidad, en la cual, los funcionarios entienden que la realidad de la municipalidad demanda la flexibilidad frente a situaciones complejas y la coyuntura propia del municipio. Dando a entender que, para los funcionarios, los procesos no son vistos como actividades rígidas, sino más bien como posiciones que deben adoptar un equilibrio y adecuación a la realidad.

Otro código de importancia significativa que hace su aparición en el esquema, es la orientación al usuario final, lo que refleja que, para los funcionarios, los procesos no están enfocados únicamente al trabajo de los empleados y al cumplimiento de las metas trazadas y establecidas con anterioridad, sino que también comprende el usuario final que adquiere importancia, siendo el ciudadano de a pie. Los procesos bien diseñados deberían facilitar los trámites, reducir tiempos de espera y mejorar la calidad del servicio público, en este sentido, el diseño de procesos aparece vinculado con la idea de brindar una gestión más eficiente y más cercana a las necesidades de la población.

Cuando se observa la red en su conjunto se percibe una convergencia clara entre varios elementos, normativa institucional, claridad en los roles, coordinación entre áreas, monitoreo del desempeño y orientación al ciudadano, todos estos conceptos forman una especie de estructura que los funcionarios utilizan para entender cómo deberían organizarse los procesos dentro de la municipalidad.

Al mismo tiempo, también se puede notar una expectativa implícita en la forma en que se conectan estos conceptos, los funcionarios parecen esperar que el diseño de procesos permita mejorar la organización institucional, reducir los desórdenes administrativos y facilitar la coordinación entre las diferentes áreas de la municipalidad. También se percibe el deseo de que los procesos no se queden solo en documentos formales, sino que realmente orienten la manera en que se trabaja dentro de la institución.

4.2. Discusión

En las siguientes líneas se presenta la discusión, cuyo propósito es interpretar los hallazgos obtenidos en la investigación, tomando en cuenta los antecedentes de estudios previos y algunas bases teóricas revisadas y de los significados expresados por los propios funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, en La Convención, Cusco. El análisis se orienta hacia el objetivo general del estudio, el cual consiste en analizar los significados atribuidos a la gestión basada en procesos por los funcionarios de dicha institución durante el año 2025. Para tal efecto, se vinculan los hallazgos identificados producto de las entrevistas, con las propuestas de otros autores que estudiaron la categoría con anterioridad, de la misma manera, se considera los resultados analizados y presentados en los esquemas conceptuales, elaborada en función a las entrevistas de los funcionarios.

Adquiere una importancia significativa esta discusión, toda vez que posibilita entender, como los funcionarios de un gobierno local, más aún rural y prácticamente joven, que es el caso de la municipalidad de Manitea entiende, interpreta y aplica una propuesta de gestión que, pese a estar respaldado en procedimientos técnicos y con normas ya establecidas, adopta un comportamiento particular, gracias a la realidad que le toca vivir, la misma que se encuentra en plena consolidación. En ese sentido, para el análisis de la discusión se ha dividido en tres momentos, correspondientes a los objetivos específicos del presente estudio.

En lo que concierne al primer objetivo específico, el mismo que está plasmado en el esquema conceptual, producto de la entrevista a los funcionarios del municipio, es que entienden que las estrategias establecidas en la institución, no son documentos formales únicamente, ni mucho menos propuestas abstractas que deben estar plasmada, sino que forman parte de decisiones que encaminan y ordenan el correcto funcionamiento del municipio, facilitando a que las dependencias mantengan una coordinación para el logro de los propósitos establecidos. Esta apreciación mantiene una relación con lo planteado por Rosemann y Vom Brocke (2010), en la que dan cuenta que las estrategias facilitan a que las metas y objetivos se cumplan, minimizando el uso de recursos y la duplicidad de los esfuerzos, para ello establece un modelo de seis elementos en la gestión por resultados.

En ese sentido, los participantes del estudio detallan este proceso de forma gráfica, clara y directa, por ejemplo un funcionario lo describe con una estructura jerárquica y de forma piramidal, en la cual se establecen los objetivos, los indicadores para cada una de las áreas, la tareas puntuales a ser cumplidas y las estrategias a seguir; esta forma de pensar por parte de los funcionarios, refleja la importancia de los objetivos y de la aplicación

de las estragáis plasmadas por Brocke y Rosemann (2015), donde identifican como una condición esencial para que la gestión basada en procesos genere resultados reales y sostenibles. Desde las áreas técnicas, este vínculo se materializa en acciones como la implementación de sistemas digitales para el trámite documentario o la ampliación de la conectividad en los anexos del distrito, lo cual expresa una orientación hacia la modernización de la gestión que también recoge Looir-Moreira et al. (2023), al señalar que la GBP busca que las áreas puedan estar conectadas y comunicadas para la ejecución de los proyectos y el uso eficiente de los recursos.

Sin embargo, la discusión no puede detenerse en este reconocimiento positivo. Los propios funcionarios revelan una tensión significativa, muchas veces los trabajadores realizan sus tareas sin visualizar cómo estas contribuyen a los objetivos estratégicos de la municipalidad. En palabras de uno de ellos, a veces se usa un sistema o se realiza un procedimiento sin que el personal tenga claro que eso está ayudando, por ejemplo, a reducir el tiempo de atención al ciudadano. Esta brecha entre la ejecución técnica y la comprensión del sentido estratégico es una dificultad que también fue documentada en el contexto ecuatoriano por Mendoza-Campaña (2024), quien concluyó que la aplicación de un modelo de gestión basado en procesos requiere que las estrategias de gobernanza generen resultados visibles y sostenibles, condición que se dificulta cuando el personal desconoce el propósito de sus acciones.

Lo que emerge de los discursos de los participantes de Manitea, entonces, no es solo la existencia de estrategias, sino también la necesidad urgente de comunicarlas mejor hacia el interior de la institución. Varios entrevistados coinciden en que las metas institucionales deberían explicarse con mayor claridad, y que los trabajadores deberían conocer mejor cómo su trabajo se conecta con los resultados de la gestión municipal. Esta demanda se alinea con lo que Concur Team (2022) define como uno de los propósitos centrales de la GBP, lograr una mejora continua y alineada de los objetivos institucionales, apoyada en mecanismos que faciliten el seguimiento y la optimización de los procesos clave. En ese sentido, el desafío de la municipalidad de Manitea no radica únicamente en definir estrategias, sino en construir condiciones institucionales para que esas estrategias sean comprendidas, apropiadas y ejecutadas conscientemente por todos sus funcionarios.

El segundo eje temático de esta discusión gira en torno al papel del recurso humano como elemento central de la gestión basada en procesos. Lo que revelan las redes semánticas y los discursos de los funcionarios de Manitea coincide de manera notable con los planteamientos de Rosemann y Vom Brocke (2010) cuando señalan que el éxito de cualquier proceso depende de las personas que lo llevan a cabo y que las competencias,

la motivación y la participación activa de los trabajadores constituyen factores determinantes para que la gestión por procesos funcione y mejore con el tiempo.

Uno de los aspectos más relevantes que emerge de los testimonios es la heterogeneidad en la participación del personal. Un funcionario explica que dentro de la municipalidad hay personal proactivo que propone mejoras, pero también otros que simplemente realizan sus funciones sin buscar cambios en los procedimientos. Este hallazgo evidencia lo que Hammer (2007) identifica como la dimensión actitudinal dentro de su modelo PEMM, no basta con saber hacer la tarea, sino también con entender su importancia y sentir que se forma parte de algo valioso para la institución. En el municipio de Manitea, esta subcategoría aparece como un horizonte deseable pero no siempre alcanzado, lo que sugiere que la gestión por procesos todavía no ha logrado instaurarse como una cultura de trabajo plenamente incorporada.

La motivación emerge, en los relatos de los entrevistados, como una variable de gran poder transformador. Un funcionario recuerda una experiencia en la que se motivó al personal de servicios públicos mediante pequeños reconocimientos, lo que hizo que los trabajadores se sintieran valorados y mostraran mayor compromiso con sus labores. Este relato coincide con lo señalado por García et al. (2010), recogido en el marco teórico, cuando afirma que los cambios en los valores y normas organizacionales son capaces de mejorar el desempeño de los empleados y, por ende, de la institución en su conjunto. La experiencia narrada por el funcionario muestra que incluso acciones de reconocimiento modestas pueden activar procesos de identificación institucional que inciden positivamente en el funcionamiento de los procesos.

No obstante, los discursos también revelan obstáculos concretos que limitan esa participación. Tres de ellos aparecen con especial recurrencia: la resistencia al cambio, la rotación del personal y la sobrecarga de funciones. La resistencia al cambio se expresa, en particular, cuando se introducen nuevas herramientas tecnológicas o procedimientos distintos a los habituales, y está asociada, en algunos casos, al temor de que los cambios generen observaciones o sanciones administrativas dentro del sector público. Esta dificultad había sido anticipada por Salimbeni (2019), quien en su estudio comparativo entre el sector público y privado identificó como limitaciones comunes la falta de capacitación adecuada y la resistencia estructural al cambio en las organizaciones públicas. En el contexto específico de la municipalidad de Manitea, este fenómeno se articula con la carga laboral que impide que el personal cuente con tiempo específico para analizar o rediseñar procesos durante la jornada de trabajo.

La rotación del personal, por su parte, aparece como un elemento particularmente perturbador para la continuidad de los procesos. Cada vez que un trabajador sale de la institución, los avances logrados en capacitación y adaptación deben reiniciarse, lo que debilita la acumulación de aprendizaje institucional. Este problema guarda relación con lo planteado por Brocke y Rosemann (2015) cuando enfatizan que una fuerza laboral preparada y comprometida es clave para que los procesos funcionen y mejoren con el tiempo. En el municipio de Manitea, esa condición se ve constantemente amenazada por la inestabilidad del recurso humano, lo cual representa uno de los desafíos más urgentes que la municipalidad deberá abordar para consolidar su modelo de gestión.

El tercer eje de análisis se centra en la forma en que los funcionarios comprenden e interpretan el diseño de los procesos dentro de la Municipalidad de Manitea. Lo que emerge de las redes semánticas es que el diseño de procesos no se percibe como una cuestión meramente técnica o documental, sino como una estructura que da sentido al trabajo diario dentro de la institución. Esta interpretación se aproxima a la conceptualización propuesta por Rosemann y De Bruin (2005) en el modelo PEMM, donde el diseño es entendido como la forma en que el proceso está pensado y estructurado para cumplir con sus objetivos, definiendo entradas, actividades, orden de ejecución, salidas esperadas y responsabilidades asignadas.

Los funcionarios describen el diseño de procesos en Manitea con referencia constante a los instrumentos de gestión institucional, el Reglamento de Organización y Funciones, el Texto Único de Procedimientos Administrativos y las normas emitidas por el Gobierno Central. Para algunos de ellos, estos documentos cumplen una función importante porque permiten ordenar la gestión y clarificar las funciones de cada oficina. En particular, se menciona que la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones ayuda a definir con mayor precisión la estructura organizacional y las responsabilidades de cada área. Este reconocimiento es consistente con lo que señala Rosemann y De Bruin (2005) cuando afirma que un diseño sólido debe ser comprensible para todos los colaboradores, minimizando la duplicidad de tareas y facilitando la identificación de áreas de mejora.

Sin embargo, los discursos de los participantes revelan que el diseño de procesos en el municipio de Manitea se encuentra todavía en una etapa de construcción y ajuste. Varios entrevistados mencionan que la municipalidad es relativamente joven y que muchos procesos aún se están implementando o adaptando, especialmente en lo relacionado con documentos de gestión, perfiles de puestos y estructuras organizacionales. En el fondo, lo que transmiten los funcionarios es que existe un esfuerzo constante por ajustar los

procesos a la realidad del distrito, a los recursos disponibles y a las necesidades de la población. Esta condición fue también identificada por Flores y Núñez (2021) en su estudio sobre la Defensoría del Pueblo, quienes concluyeron que la gestión por procesos aún se encuentra en un proceso de aprendizaje y maduración en el sector público peruano, con un potencial significativo para fortalecer la calidad de los servicios a la ciudadanía.

Un aspecto que llama especialmente la atención es que los funcionarios no perciben el diseño de procesos como algo que se agota en los documentos escritos. En la práctica, muchos procedimientos dependen de la coordinación entre las áreas y de la capacidad de los funcionarios para trabajar de manera articulada. En algunos casos, se han identificado cuellos de botella o pasos innecesarios dentro de los procedimientos, lo que ha llevado a intentar simplificar o eliminar ciertas etapas para mejorar la atención al ciudadano y hacer más eficiente el trabajo institucional. Esta experiencia refleja precisamente la naturaleza dinámica que Telefónica Tech (2024) atribuye al BPM: los procesos como conjunto de actividades conectadas entre sí, orientadas a convertir los recursos en servicios que generan valor para el ciudadano, y que deben ser monitoreados y optimizados de forma permanente.

En síntesis, el diseño de procesos en la municipalidad de Manitea se vive como una construcción colectiva e inacabada, sostenida tanto por los marcos normativos formales como por la iniciativa y el aprendizaje cotidiano de sus funcionarios. Esta dualidad entre lo formal y lo vivido es, precisamente, uno de los rasgos más reveladores de la experiencia institucional de esta municipalidad.

El análisis de las tres subcategorías, permite comprender, de manera más amplia y articulada, los significados que los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, atribuyen a la gestión basada en procesos. Como lo evidencia la red semántica del objetivo general, los funcionarios no conciben este enfoque como una idea aislada o puramente técnica, sino como una forma de ordenar el funcionamiento de la municipalidad a partir de tres subcategorías que se relacionan y se condicionan mutuamente: la estrategia institucional, las personas que ejecutan el trabajo y la forma en que los procesos están diseñados.

Esta comprensión integral coincide, en lo esencial, con la definición que Kahlert et al. (2021) ofrece de la GBP como un enfoque integrador capaz de articular el conocimiento humano con herramientas tecnológicas para mejorar el desempeño institucional a través del reconocimiento, el análisis y el perfeccionamiento continuo de los procesos. En el municipio de Manitea, esa articulación no aparece como un logro consolidado, sino como una aspiración en proceso de construcción, los funcionarios reconocen avances

importantes en la digitalización de trámites, en la elaboración de documentos de gestión, en el involucramiento progresivo del personal, pero también identifican con claridad las tensiones y dificultades que aún limitan el pleno desarrollo de este modelo.

Lo que conecta las tres sub categorías es una idea central que atraviesa todos los discursos, la gestión basada en procesos representa, para los funcionarios de Manitea, la posibilidad de construir una institución más organizada, más coordinada y más orientada al servicio de la población. Esta interpretación trasciende la dimensión técnico-administrativa de la GBP y la convierte en un proyecto colectivo con dimensiones culturales, relacionales y simbólicas. Tal como señala Unir (2025) junto a la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, la gestión por procesos busca organizar y dirigir las tareas de manera articulada y sistemática, con el fin de responder adecuadamente a las demandas de la ciudadanía y cumplir con los objetivos institucionales. En el caso del municipio de Manitea, ese propósito está vivo en la conciencia de sus funcionarios, aunque su plena realización exige aún superar desafíos importantes relacionados con la cultura organizacional, la estabilidad del recurso humano, la comunicación interna y la consolidación de prácticas de trabajo más colaborativas.

De la misma manera los resultados expuestos en esta investigación, coinciden con lo expuesto por Sánchez y Villegas (2021), toda vez que llevar a cabo una gestión por procesos en una institución del Estado, no es un tema vinculado a un aspecto meramente técnico, debido a que existe una normativa, se conoce de los lineamientos establecidos en documentos; sin embargo todos esos procedimientos caen en saco roto, si la cultura organizacional de dichos entes carecen de un horizonte claro y definido, toda vez que las personas son quienes generan estos cambios, y si desconocen provocan vacíos o brechas que limitan su cumplimiento. Pese a ello, en la presente investigación se ha identificado que en la municipalidad de Manitea, existe una predisposición de los funcionarios en el cumplimiento de las tareas asignadas y el fortalecimiento de la institución, las mismas que son expresas en el manejo de los documentos, en respetar las disposiciones emanadas por la alta dirección, sin embargo surge una preocupante realidad que es la disposición de recursos y el compromiso por parte de algunos trabajadores, siendo necesario revisar las actividades de inducción.

Otro aporte importante es el de Aguila (2024), quien destaca que los empleados públicos no son reacios a la gestión por procesos, no lo rechazan; sino más bien ven con buenos ojos estas propuestas al percibir cambios significativos en sus actividades cotidianas que realizan. En ese sentido en la municipalidad de Manitea, se ha observado una predisposición de los funcionarios en que las actividades estén digitalizadas, no

únicamente para el cumplimiento de las tareas, sino también en el aprovechamiento de los tiempos y plazos, que vienen a ser un cuello de botella en estos tiempos, para lo cual, se requiere de una preparación previa y un acompañamiento del personal, la misma que debe ser concretizada con capacitaciones, las que deberán ser evaluadas al final.

Algo importante por destacar es el aporte de Asencio (2018), al precisar que la gestión por procesos permite establecer una ruta para el cumplimiento de los propósitos, para el uso eficiente de los recursos y para mantener una relación estrecha con los beneficiarios o usuarios de una institución. En esa misma línea de análisis planteado, en la municipalidad de Manitea, las expresiones registradas de los funcionarios dan a entender que muestran continuamente limitaciones y carencias en sus actividades desarrolladas en su labor diaria, plasmadas en documentos, pero que al final quedan registradas únicamente en papales, mostrando una debilidad por quien está al frente de la municipalidad, la misma que genera una desazón por parte de los empleados, en el desarrollo de sus tareas, siendo necesario revisar detenidamente los documentos de gestión, para su efectiva aplicación en beneficio del municipio.

Un aspecto necesario por resaltar es lo planteado por Vilkaitė-Vaitonė y Papšienė (2022), quienes bajo un análisis externo a la realidad local y nacional, precisan que las limitaciones en la implementación y la aplicación de la gestión por procesos son notorias, los que son evidenciados en el uso de las herramientas digitales, no por las limitaciones o la tecnología, sino por las competencias de quienes las usan, generando ciertas formas de resistencia a lo desconocido. Ese análisis, muestra una relación con lo identificado en la municipalidad de Manitea, toda vez que los funcionarios consideran de importancia la digitalización de los procesos y las actividades propias del municipio, sin embargo, tienen sus dudas en el sentido de que el personal pueda adecuarse rápidamente a estas nuevas propuestas tecnológicas.

Por otro lado, lo identificado por Yanqui (2022) en las actividades administrativas de las instituciones del Estado, resuena con fuerza, al dar cuenta que la gestión por procesos constituye una herramienta necesaria para que las funciones y actividades estén ordenadas y encaminadas al objetivo institucional. En ese sentido, lo identificado en la municipalidad de Manitea, resalta en la opinión de los funcionarios la importancia de la gestión por resultados, al precisar que contribuye al ordenamiento de las actividades, a la distribución de las responsabilidades y por ende al cumplimiento de las tareas asignadas, por lo que, la propuesta del autor y los hallazgos de la presente investigación coinciden y adquieren importancia. Por eso en la municipalidad, en versión de los funcionarios existe una predisposición de los trabajadores por que las actividades sean cumplidas a su

cabalidad, pese a que es una institución joven y carente de algunos recursos, que limitan el cumplimiento de sus planes de trabajo

Por todo lo señalado líneas arriba, y en un análisis reflexivo sobre la gestión por procesos en un espacio de un gobierno local, ubicado en un escenario rural y con notorias restricciones de las capacidades humanas y de recursos tecnológicos; el presente estudio resalta que, si se busca implementar la GPR, sin tomar en cuenta la ubicación geográfica, la idiosincrasia del pueblo y la influencia de factores económicos, sociales y últimamente ambientales, los resultados tardaran en salir a relucir, por ello, alinear las políticas del gobierno local frente a los requerimientos de la población es una tarea urgente y de aplicación necesaria; aspectos que los funcionarios entienden, comprenden y tratan de generar diálogos participativos entre los mismos trabajadores y con los diversos niveles jerárquicos del municipio.

Es más, estos resultados constituyen una fuente de información valiosa para el entendimiento de la gestión pública y la aplicación de acciones correctivas, toda vez que tiene una ventaja significativa, debido al contexto y realidad local que muy pocos estudios se esmeran en trabajar, orientado su esfuerzo por el contrario, más bien, a otros escenarios más amplios, con mayor recurso y con mayores facilidades de crecimiento en el corto plazo; es ahí donde la importancia de esta investigación adquiere protagonismo, para que las entidades encargadas de decidir sobre las políticas públicas, diseñen estrategias adecuadas para una correcta aplicación de la gestión por procesos, conducentes a obtener resultados favorables.

V. Conclusiones

1. El análisis de las experiencias narradas por los funcionarios permite comprender que la gestión basada en procesos dentro de la Municipalidad Distrital de Manitea es interpretada principalmente como una forma de ordenar el trabajo institucional y orientar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos del distrito. Desde la perspectiva de los funcionarios, las actividades que se llevan a cabo no son procedimientos documentales rutinarios, sino más bien constituyen estructuras que posibilitan una adecuada gestión en la municipalidad, facilitando que las áreas estén coordinadas y mejorando el vínculo con los usuarios finales. Los funcionarios son conscientes del esfuerzo que se despliega en la planificación de las actividades, en las tareas de digitalización de algunas actividades y la implementación correcta de los documentos institucionales, pese a ello, resaltan las carencias vinculadas al comportamiento entre los trabajadores, como la limitada comunicación, algunas ausencias de capacidades del personal y las condiciones de la municipalidad. En ese sentido, la GBP adopta una connotación importante, ya que busca el orden en la municipalidad y la mejora en la eficiencia de los servicios ofrecidos a la comunidad.
2. Para los funcionarios la GBP constituyen herramientas que posibilitan la concretización de los propósitos institucionales, a través del trabajo diario de sus empleados. Tomando en cuenta la opinión de los funcionarios, los planes que rigen el funcionamiento del municipio, orientan las diversas actividades de las áreas, sin embargo, no todos los trabajadores entienden que los planes están elaborados para guiar las actividades. Son conscientes a la vez, del esfuerzo que despliega la dirección en la digitalización de los procesos, en la simplificación de algunas actividades y en el establecimiento de cronogramas para que las tareas se cumplan en los plazos establecidos. Razón por la cual, dichas actividades han permitido minimizar los tiempos de espera por parte de los usuarios, el ordenamiento de las labores entre otras actividades. Empero, todas estas acciones están vinculadas al compromiso del personal, a la transparencia de la información, a la disponibilidad de los materiales, como también al compromiso que asumen los funcionarios para que las áreas a las que representen cumplan sus metas y objetivos establecidos.
3. La intervención del recurso humano en las actividades del municipio, viene a ser un elemento importante para el desarrollo de las actividades y para el cumplimiento de lo establecido. Es lo que los funcionarios reconocen en algunos trabajadores, quienes, con el cumplimiento de las funciones asignadas, facilitan el normal desarrollo de las

actividades. Empero, no todo el personal mantiene una predisposición por el cumplimiento de las tareas, no todo el personal cuenta con las competencias básicas para conseguir la efectividad en el trabajo, situación que también se percibe en algunos funcionarios, que orientan su esfuerzo únicamente al cumplimiento de lo asignado, dejando a un lado el compromiso por mejorar los procesos en el municipio. Estos elementos que inciden en dicho comportamiento, están vinculados a la excesiva labor administrativa asignada, las rotaciones constantes del personal, la ausencia de incentivos entre los trabajadores, y un temor compartido en asumir ciertas responsabilidades frente al incumplimiento de las funciones. Pese a ello, los funcionarios coinciden en que la preparación, entrenamiento y capacitación permanente, debe formar parte de las actividades cotidianas de las personas, las que deben ser motivadas e incentivadas por la alta dirección.

4. Respecto al diseño de los procesos, los funcionarios de la municipalidad entienden que estos se encuentran en los documentos de gestión que cuenta la institución, como en las normas establecidas para toda la gestión pública. Dichos documentos organizacionales como el ROF y el TUPA, encaminan para que las responsabilidades sean cumplidas de acuerdo a lo establecido. Si bien dichos documentos ya tienen plasmados procedimientos estandarizados, resalta un hecho que en opinión de los funcionarios es importante, que viene a ser la realidad que presenta cada gobierno local, lo que limita para que se efectivice su cumplimiento. Empero, el diseño de procesos para los trabajadores, contribuye al cumplimiento y ordenamiento de la gestión, sin embargo, requiere una especial atención el entorno y la realidad que le toca vivir a cada organización, más aún, si se trata de un municipio ubicado en la selva peruana, donde la coyuntura social y cultural tienen injerencia en el desarrollo normal de sus funciones, siendo indispensable la adaptación de dichos procesos a la realidad local y regional.

VI. Recomendaciones

1. Tomando en cuenta los resultados identificados por parte de los funcionarios, de la importancia que adquiere la gestión basada en procesos en el cumplimiento de los propósitos establecidos, se recomienda a la municipalidad, emprender actividades de fortalecimiento continua para que este enfoque tenga acogida y compromiso por parte de los trabajadores en general. Para tal efecto, actividades de socialización, entendimiento y comprensión, sobre los procesos son necesarios, donde se expliquen en detalle, de la trascendencia y los beneficios que genera su aplicabilidad. Para ello, el acompañamiento y la capacitación, deben ser establecidos de forma continua, dirigida no únicamente al personal, sino también a los propios funcionarios, con el afán de manejar un solo lenguaje y una sola orientación de los esfuerzos por la institución.
2. Bajo los hallazgos identificados sobre las estrategias utilizadas para que la gestión basada en procesos sea implementada de forma adecuada, es necesario mejorar la comunicación entre todos los niveles de la organización, con la finalidad de que el personal asimile las actividades establecidas al inicio de cada periodo, para que comprenda las estrategias implementadas por la institución y se familiarice con las actividades diseñadas para la unidad o área de la organización. Para tal efecto, se requiere el establecimiento de reuniones coordinadas y periódicas entre el personal de cada área, con el único afán de que se entienda que las acciones estratégicas implementadas están orientadas a fortalecer y mejorar los procesos de la institución, como también para generar ambientes de nuevas iniciativas conducentes a un trabajo más eficiente y comprometido por el personal.
3. Sobre la participación del personal en la gestión por procesos, la recomendación es concreta: la municipalidad necesita abrir canales reales para que los funcionarios puedan proponer mejoras, no solo cumplir lo que se les asigna. Espacios de diálogo sobre procedimientos, reconocimiento institucional genuino, capacitación. Sin eso, el compromiso queda en el papel. No se trata de motivar con discursos. Se trata de que quien trabaja en un área sepa que su opinión sobre cómo funciona esa área tiene peso. Eso cambia la dinámica de trabajo más que cualquier taller de capacitación aislado.
4. Los funcionarios señalan problemas en el diseño de los procesos, y buena parte de eso tiene raíz documental: el ROF, el TUPA y otros instrumentos de gestión que, cuando están desactualizados o son poco claros, generan confusión sobre quién hace

qué. La recomendación es revisar y actualizar esos documentos, pero también crear espacios reales de coordinación entre áreas. Porque el problema no es solo normativo. Cuando cada dependencia trabaja en su propio carril sin articularse con las demás, los trámites se duplican, se demoran o simplemente no llegan a ningún lado. Un organigrama ordenado no resuelve eso por sí solo; lo que resuelve es que las áreas hablen entre sí con regularidad.

Referencias

- Banco Mundial. (2023). *Colapso y recuperación: cómo la pandemia de COVID-2019 erosionó el capital humano y que hacer para recuperarlo*.
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/662668b5-54f9-451f-9e63-8af625f26775/content>
- Banco Mundial. (2025, April 23). *The World Bank in Latin America and the Caribbean*. World Bank Group.
https://www.worldbank.org/en/region/lac/overview?utm_source=chatgpt.com#1
- Bartlett, L., Kabir, M., & Han, J. (2023). A Review on Business Process Management System Design: The Role of Virtualization and Work Design. *IEEE Access*, 11, 116786–116819. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3323445>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Gona. L., Ed.; 3ra. edic.). Person Educación. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bertolini, M., Bevilacqua, M., Ciarapica, F., & Giacchetta, G. (2011). Business process re-engineering in healthcare management: a case study. *Business Process Management Journal*, 17(1), 42–66. <https://doi.org/10.1108/14637151111105571>
- Brocke, J., & Rosemann, M. (2015). *Handbook on Business Process Management 1*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3>
- Bustillos, L., & Jáuregui, J. (2018). *Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos BPM para el área de distribución de productos terminados [UTP]*.
<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/1864>
- Cárdenas, M., Cortés, F., Escobar, A., Nahmad, S., Scott, A., & Teruel, G. (2014). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*.
- CEPAL. (2021). *Monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales*.
<https://igualdad.cepal.org/es/institucionalidad-social/monitoreo-y-evaluacion>
- CEPAL. (2023). *La inclusión laboral es un factor crítico para reducir la desigualdad y la informalidad en América Latina y el Caribe*.
<https://www.cepal.org/es/comunicados/la-inclusion-laboral-es-un-factor-critico-reducir-la-desigualdad-la-informalidad-america>
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4ta Edic., Vol. 1). SAGE Publications India.
- Fischer, M., Hofmann, A., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2021). On the composition of the long tail of business processes: Implications from a process mining study. *Information Systems*, 97, 101689.
<https://doi.org/10.1016/j.is.2020.101689>
- Flores, S. (2021). *Gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública. Un estudio de caso*. UCV.

- Flores, S., & Núñez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140–164.
<https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación* (1era. edición). Universidad Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- García, D., González, M., & Vivanco, S. (2010). Cultura empresarial y rendimiento de la PYME en el estado de Aguascalientes (México). *Revista de Economía, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 27(75), 103.
<https://doi.org/10.33937/reveco.2010.20>
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, 111–123.
https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumHammer07.htm?utm_source=chatgpt.com
- Kahlert, C., Janda, M., & Weitz, J. (2021). Prozessmanagement in der Chirurgie. *Der Chirurg*, 92(3), 237–243. <https://doi.org/10.1007/s00104-020-01343-z>
- Lau, D., & Sun, Y. (2009). Lifecycle of composite business applications enabled by WebSphere Business Process Management. *Proceedings of the 2009 Conference of the Center for Advanced Studies on Collaborative Research - CASCON '09*, 331.
<https://doi.org/10.1145/1723028.1723089>
- Loor-Moreira, G., Indacochea, A., Loor, J., Zambrano, M., & Veloz, F. (2023). Gestión de calidad como mejora continua en las empresas pesqueras de la ciudad de Manta, Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 631–650.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6899
- Mendoza-Campaña, B. (2024). Modelo de gestión basado en procesos y su aporte a la gobernanza institucional en las empresas públicas. Unidad de estudio: Manabí produce EP. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 1016–1030.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2459>
- Naytah, H., & Alkazemi, Y. (2018). Exploring the Characteristics of Business Process Modeling Solutions in the Saudi Market. *Journal of Software Engineering and Applications*, 11(11), 521–536. <https://doi.org/10.4236/jsea.2018.11111031>
- OCDE. (2020). *Estudios de la OCDE sobre políticas públicas de conducta empresarial responsable: Perú* (1ra edición). OCDE París.
<https://mneguidelines.oecd.org/Estudios-de-la-OCDE-sobre-politicas-publicas-de-conducta-empresarial-responsable-Peru.pdf>
- PCM, Pub. L. No. N° 002-2025-PCM/SGP, Presidencia del Consejo de Ministros 2 (2025).
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7676819/6501954-publicacion-en-el-peruano-de-rsgp-norma-tecnica-de-gestion-por-procesos.pdf?v=1740411543>
- PCM. (2025, April 21). *Gestión por Procesos en Entidades Públicas*. Estado Peruano.
https://www.gob.pe/22194-gestion-por-procesos-en-entidades-publicas?utm_source=chatgpt.com
- Pérez, E. (2024). Optimización de procesos en organizaciones públicas en Panamá: estrategias y herramientas. *Experior*, 3(2), 163–171.
<https://doi.org/10.56880/experior32.7>

- Piñero, M., Rivera, M., & Esteban, E. (2019). *Proceder del investigador cualitativo: precisiones para el proceso de investigación* (1ra. Edic., Vol. 1). Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3531092/POL%C3%8DTICA%20NACIONAL%20DE%20MODERNIZACION%20DE%20LA%20GESTION%20PUBLICA%20AL%202030%281%29.pdf.pdf?v=1661208943>
- Ramirez, E. (2022). *Gestión por procesos en la etapa de ejecución de sentencias penales en una Corte Superior del Norte del Perú* [UCV].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93040>
- Rosemann, M., & De bruin, T. (2005). Towards a Business Process Management Maturity Model. *OAI*.
https://www.researchgate.net/publication/27482324_Towards_a_Business_Process_Management_Maturity_Model
- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2010). The Six Core Elements of Business Process Management. In *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 107–122). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_5
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R., Torres-Torres, I., & Hernández-Peña, A. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos* [Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba].
<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Salazar, A., Garro, L., Aliaga, A., Prado, H., Diaz, J., & Uribe, Y. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Revista Gestión I+D*, 5(1), 84–102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468013>
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Reserchers* (2da. Edic., Vol. 1). SAGA Publications.
- Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público. *Podium*, 35, 69–86. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.5>
- SAP Concur Team. (2022, January 4). *¿Qué es la gestión por procesos y cómo implementarla?* SAP Concur Team. <https://www.concur.pe/blog/article/que-es-la-gestion-de-gastos-y.como-implementarla>
- Sidorova, A., & Isik, O. (2010). Business process research: a cross-disciplinary review. *Business Process Management Journal*, 16(4), 566–597.
<https://doi.org/10.1108/14637151011065928>
- Smajli, E., Feldman, G., & Cox, S. (2024). Exploring the Limitations of Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review. *Information Systems Management*, 42(1), 2–21. <https://doi.org/10.1080/10580530.2024.2332210>
- Telefónica Tech. (2024, June 18). *La importancia de la gestión por procesos en las empresas*. Telefónica Tech. <https://telefonicatech.com/blog/gestion-por-procesos-empresas>

- Unir. (2025, January 28). *Gestión por procesos: qué es y cómo funciona*. Unir La Universidad En Internet. <https://peru.unir.net/revista/ciencias-economicas/gestion-por-procesos/>
- Weinzierl, S., Zilker, S., Dunzer, S., & Matzner, M. (2024). Machine learning in business process management: A systematic literature review. *Expert Systems with Applications*, 253, 124181. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124181>
- World Bank. (2021). *Enhancing Public Sector Performance in Latin America and the Caribbean* (1ra.). International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. https://documents1.worldbank.org/curated/en/836531634181525613/pdf/Enhancing-Public-Sector-Performance-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf?utm_source=chatgpt.com

ANEXO

Anexo 1

Matriz de consistencia

Significados de la gestión basada en procesos desde la experiencia de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, La Convención – Cusco, 2025

PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORIA Y SUBCATEGORIAS	METODOLOGÍA	ESCENARIO, TÉCNICAS
Problema general ¿Cómo interpretan la gestión basada en procesos los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea en La Convención - Cusco, durante el año 2025? Problema Específicos a. ¿Cómo interpretan las estrategias implementadas en la gestión basada en procesos, los funcionarios de la Municipalidad de Manitea? b. ¿Qué percepciones surgen de la participación del recurso humano en la gestión basada en procesos, por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea? c. ¿Qué interpretaciones emergen de la forma en que se diseña la gestión basada en procesos, por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea?	Objetivo General Analizar los significados atribuidos a la gestión basada en procesos por los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, en La Convención–Cusco, durante el año 2025. Objetivos Específicos a. Interpretar las percepciones que surgen respecto a las estrategias implementadas en la gestión basada en procesos, por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea. b. Analizar las percepciones que surgen de la participación del recurso humano en la gestión basada en procesos, por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea. c. Comprender las interpretaciones que emergen de la forma en que se diseña la gestión basada en procesos, por los funcionarios de la Municipalidad de Manitea.	Categoría Gestión basada en procesos Subcategorías • Alineamiento estratégico • Personas • Diseño de procesos	Tipo de investigación Básica Diseño de investigación Fenomenológico - hermenéutico Alcance de la investigación Interpretativo	Escenario Funcionarios de la municipalidad distrital de Manitea Participantes 10 funcionarios Técnica Entrevista semiestructurada Instrumento Guía de entrevista Análisis de datos Software ATLAS.ti. 25

Guía de Entrevista Semiestructurada

Buenos días/tardes, gracias por aceptar esta entrevista, las suscritas estamos realizando una investigación sobre la gestión basada en procesos en la Municipalidad Distrital de Manitea. El propósito es comprender, desde la experiencia de los funcionarios, cómo se viven las estrategias, la participación del recurso humano y el diseño de los procesos dentro de la institución.

Su participación es voluntaria y la información que nos brinde será tratada con absoluta confidencialidad, utilizándose únicamente con fines académicos. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo más valioso es lo que usted nos pueda contar desde su experiencia y percepción.

Con su permiso, nos gustaría grabar esta conversación para no perder ningún detalle, ¿está de acuerdo? (esperar la aprobación verbal)

Gestión basada en procesos

Subcategoría 1: Alineamiento estratégico

1. ¿Cómo describiría la manera en que las estrategias de la municipalidad se vinculan con los objetivos principales de la institución?
2. Desde su experiencia, ¿qué estrategias de gestión de procesos han tenido un mayor impacto en su área de trabajo?
3. ¿Qué retos ha encontrado para que las tareas o actividades de los funcionarios se alineen con las metas estratégicas de la municipalidad?
4. ¿Qué cree que podría mejorarse para que las estrategias implementadas tengan un mayor sentido y coherencia en el trabajo diario?

Subcategoría 2: Personas

1. ¿Cómo percibe la participación de los funcionarios en la gestión basada en procesos dentro de la municipalidad?
2. ¿Qué competencias, habilidades o actitudes considera más importantes para que los trabajadores contribuyan al éxito de los procesos?
3. ¿Podría compartir una experiencia donde la motivación o compromiso del personal influyó en la mejora de un proceso?
4. ¿Qué aspectos dificultan o limitan la participación activa de los funcionarios en la gestión de los procesos?

Subcategoría 3: Diseño

1. ¿Cómo se definen y organizan los procesos en la municipalidad, desde su punto de vista?
2. ¿Puede compartir un ejemplo de cómo la planificación de un proceso influyó en su labor diaria?
3. ¿Cómo ve usted el balance entre tener procesos bien definidos y, al mismo tiempo, poder adaptarlos a los cambios que surgen en la municipalidad?
4. En su opinión, ¿qué elementos son indispensables para que un proceso esté bien diseñado y cumpla con lo que se espera de él en la institución?

Muchas gracias por su tiempo y sus aportes, todo lo que ha compartido será muy valioso para esta investigación. ¿Desea añadir alguna reflexión o comentario final que no hayamos tratado pero que considere importante sobre la gestión basada en procesos en la municipalidad?”

Gracias

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la investigación:

Significados de la gestión basada en procesos desde la experiencia de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, La Convención–Cusco, 2025

Investigadoras responsables:

Keyla Garmita Ccaccro Lázaro
Miluska Lapa Aguilar

Institución: Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH)
Carrera profesional: Administración de Empresas

Estimado (a) participante

El presente estudio tiene como finalidad comprender las percepciones de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea sobre la gestión basada en procesos. A través de entrevistas semiestructuradas, se recogerán experiencias y opiniones que permitan interpretar cómo se implementan las estrategias, cómo participa el recurso humano y cómo se diseñan los procesos en la institución.

Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria. Puede negarse a responder alguna pregunta o retirarse en cualquier momento sin recibir ningún tipo de sanción o consecuencia.

Se le invitará a participar en una **entrevista semiestructurada** de aproximadamente 40 a 60 minutos, que será grabada en audio (previa autorización) para no perder detalles de la conversación.

Riesgos y beneficios

- **Riesgos:** No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación. Podría experimentar una ligera incomodidad al compartir experiencias personales relacionadas con su trabajo, pero no se le pedirá información sensible ni comprometedor.
- **Beneficios:** Su participación contribuirá a generar conocimiento académico y podrá aportar a la mejora de los procesos de gestión en instituciones públicas similares.

Confidencialidad

Toda la información que usted proporcione será manejada de manera **anónima y confidencial**. Sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de investigación. En los informes finales, no se mencionará su nombre ni datos que permitan identificarlo.

Autorización de grabación

Con su consentimiento, la entrevista será grabada en audio únicamente para fines de análisis. Dicho material será resguardado de manera segura y eliminado al concluir la investigación.

Declaración de consentimiento

He leído y comprendido la información anterior. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas han sido respondidas satisfactoriamente. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Con pleno conocimiento y de manera libre, **acepto participar en esta investigación.**

Firma del participante: _____

Nombre completo: _____

D.N.I.: _____

Fecha: _____

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MANITEA
VRAEM – LA CONVENCION – CUSCO
Creado por Ley N° 31163

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

Manitea, 22 de Setiembre de 2025

CARTA N° 031-2025-MDM-DAF/YST-D

Señor:

Bach. Keyla Garmita Ccaccro Lazaro
DNI N° 72254220

Bach. Miluska Lapa Aguilar
DNI N° 74252307

RECIBI 22/09/2025

OS: 45 pm
FOLIO: 04

DNI N° 72254220

Miluska Lapa

DNI N° 74252307

ASUNTO : Autorización para la aplicación de instrumento de investigación
REFERENCIA : a) Informe N° 096-2025-MDM-OGA/OGRH-RAPA-J(e)

De mi especial consideración

Se les notifica que la **Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Manitea** autoriza la aplicación del instrumento de investigación titulado: "Significados de la gestión basada en procesos desde la experiencia de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, La Convención Cusco, 2025", en el marco de la obtención del título profesional en Administración de Empresas en la UNSCH.

La autoriza la aplicación del citado instrumento de investigación a los funcionarios de esta entidad, así como la grabación de las entrevistas, precisando que la información recabada será utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación, garantizando la confidencialidad y el uso ético de la misma, las cuales deberán realizarse en el horario de 5:00 p.m. a 6:00 p.m., garantizando el uso exclusivo académico, la confidencialidad y el manejo ético de la información.

Es todo cuanto comunico para su conocimiento y atención.

Atentamente,

C.c.
Archivo
Celular: 998 685 799

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MANITEA
LA CONVENCION - CUSCO

Mag. C.P. Yony Sierralta Torres
DIRECTOR DE LA OFICINA GENERAL
DE ADMINISTRACIÓN

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MANITEA
VRAEM - LA CONVENCIÓN - CUSCO
Creado por Ley N° 31163

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"
INFORME N° 096-2025-MDM-OGA/OGRH-RAPA-J(e)



SEÑOR : CPC. YONY SIERRALTA TORRE
Director General de la Oficina de Administración

DE : CPC. RICHARD ALCIDES PRADO ALARCÓN
Jefe de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (e)

ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR APLICACIÓN DE
ISTRUMENTOS DE INVESTIGACION

REF. : SOLICITUD CON RECEPCION DE MESA DE PARTES N° 6321.

FECHA : Manitea, 22 de setiembre de 2025

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de saludarle y a la vez en atención al documento en referencia, donde los Bach. Bach. Keyla Garmita Ccaccro Lazaro con DNI N° 72254220 y Bach. Miluska Lapa Aguilar con DNI N° 74252307, egresados de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, solicitan autorización para aplicar el instrumento de investigación titulado: **"Significados de la gestión basada en procesos desde la experiencia de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, La Convención - Cusco, 2025"**, en el marco del proceso para la obtención del título profesional de Licenciado(a) en Administración de Empresas en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

En ese sentido, la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Manitea autoriza la aplicación del citado instrumento de investigación a los funcionarios de esta entidad, así como la grabación de las entrevistas, precisando que la información recabada será utilizada exclusivamente con fines académicos y de Investigación, garantizando la confidencialidad y el uso ético de la misma.

Para realizar encuestas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Manitea y realizar tomas fotográficas durante la aplicación de las encuestas deberá ser en el horario de 5:00 PM A 6:00 PM.

Por ello, solicito se realice la notificación a los interesados, Sra. Keyla Garmita Ccaccro Lazaro y Sra. Miluska Lapa Aguilar con Celular N° 998685799.

Es cuanto informo a usted, para los fines pertinentes.

Atentamente,
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MANITEA
LA CONVENCIÓN - CUSCO
CPC. Richard Alcides Prado Alarcón
JEFE DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS (e)



2

SOLICITO: Aplicación de instrumentos de investigación

Abog. Jorge Joel Gálvez Jerf.

Alcalde de la Municipalidad Distrital de Manitea

Yo, Bach. Keyla Garmita Ccaccro Lazaro con DNI. N° 72254220 y con código de 07180119, así mismo Bach. Miluska Lapa Aguilar, identificado con DNI. N° 74252307 y con código N° 07180117 ambos egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, solicitamos respetuosamente la aplicación del instrumento de investigación titulado "**Significados de la gestión basada en procesos desde la experiencia de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, La Convención-Cusco, 2025**".

La presente investigación tiene como **diseño metodológico** con un **alcance interpretativo** y empleando como **instrumento de recolección de datos** una **guía de entrevista**.

En ese sentido, **solicitamos se nos permita realizar entrevistas a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, incluyendo la autorización para grabar dichas entrevistas**, las cuales se emplearán exclusivamente con fines académicos y de investigación, garantizando la confidencialidad y el uso ético de la información recabada.

Cabe señalar que esta investigación forma parte del proceso para la obtención del **título profesional de Licenciado(a) en Administración**.

Agradeciendo de antemano su atención y apoyo, quedamos a la espera de una respuesta favorable a nuestra solicitud.

Adjunto:

- DICTAMEN APROBADO AL PLAN DE TESIS



Manites, 17 de Setiembre del 2025



BACH. KEYLA GARMITA CCACCRO LAZARO
DNI: 72254220

BACH. MILUSKA LAPA AGUILAR
DNI: 74252307





TRANSCRIPCIÓN DE ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Ayacucho, el día 18 de agosto de 2026, a las 11:00 horas, en el Auditorium de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, se reunieron los miembros de la Comisión del Jurado Evaluador, conformado por los profesores Lic. Jorge Antonio Gálvez Molina, Lic. Víctor Raúl Rodríguez Hurtado, Lic. Jesús Augusto Badajoz Ramos (Asesor - miembro) bajo la presidencia del Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, como Decano y actuando como secretario el Lic. Paolo Eric Vivanco Ramos;

El secretario da lectura de la Resolución Decanal N° 301-2026-UNSCH-FCEAC-D de fecha 10 de agosto de 2026 el cual declara expedita a las bachilleres KEYLA GARMITA CCACCRO LAZARO y MILUSKA LAPA AGUILAR, para la sustentación de la tesis: **Significados de la gestión basada en procesos desde la experiencia de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, La Convención – Cusco, 2025;** para optar el título profesional de Licenciada en Administración.

Acto seguido el presidente de los jurados invita a las sustentantes a dar inicio a la exposición de la mencionada tesis en un tiempo aproximado de cuarenta y cinco (45) minutos. Concluida la sustentación el presidente solicita a los miembros del jurado evaluador formular las preguntas y repreguntas necesarias para lo cual disponen de cuarenta y cinco (45) minutos, las mismas que fueron absueltas satisfactoriamente.

Concluida la sustentación, el presidente de los jurados invita a las sustentantes y público asistente abandonar el Auditorium con la finalidad de deliberar y emitir la calificación correspondiente, con el siguiente resultado:

Jurado 1	16
Jurado 2	16
Jurado 3	14
Jurado 4	15

Resultando aprobadas por unanimidad con el calificativo de QUINCE (15)

Siendo la 13:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico y en fe de lo actuado firman al pie del presente los profesores: Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, Lic. Jorge Antonio Gálvez Molina, Lic. Víctor Raúl Rodríguez Hurtado, Lic. Jesús Augusto Badajoz Ramos (Asesor - miembro) y secretario Lic. Paolo Eric Vivanco Ramos.

Libro N° 04, con folio N° 013

Ayacucho, 12 de octubre del 2026



Prof. Susano Pretel Eslava
Secretario Docente

**UNSCH**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DECANATO

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD CON DEPÓSITO**No 008-2026-EPAE/FCEAC/UNSCH**

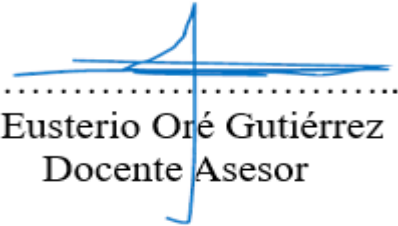
1. Apellidos y nombres de investigadores: **Bach. Keyla Garmita CCACCRO LAZARO**
Bach. Miluska LAPA AGUILAR
2. Escuela Profesional/Unidad de investigación: Administración de Empresas
3. Facultad: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
4. Tipo de trabajo académico evaluado: Tesis
5. Título del trabajo académico: **Significados de la gestión basada en procesos desde la experiencia de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, La Convención–Cusco, 2025**
6. Software de similitud: TURNITIN
7. Fecha de recepción 23 de setiembre 2026
8. Fecha de evaluación: 24 de setiembre 2026
9. Evaluación de originalidad.

Porcentaje de similitud	Resultado
3%	**APROBADO

*Consignar el porcentaje de similitud

Consignar **APROBADO si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido, Subsanan las observaciones o **DESAPROBADO** si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 24 de setiembre de 2026



Eusterio Oré Gutiérrez
Docente Asesor

Significados de la gestión basada en procesos desde la experiencia de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, La Convención-Cusco, 2025

por Ccaccro Lazaro Keyla Garmita y Lapa Aguilar Miluska

Significados de la gestión basada en procesos desde la experiencia de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Manitea, La Convención-Cusco, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

INDICE DE SIMILITUD

3%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

2

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1%

3

repositorio.sibdi.ucr.ac.cr

Fuente de Internet

<1%

4

repositorio.unfv.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

5

journalalphacentauri.com

Fuente de Internet

<1%

6

repositorio.undac.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

7

repositorio.continental.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Trabajo del estudiante

<1%

9

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

10

rein.umcc.cu

Fuente de Internet

<1%

11

repositorio.saberec5.com.ec

Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 30 words

Excluir bibliografía

Activo