

DOI: <https://doi.org/10.64791/b5906v97>

## Gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos en una macro región policial del Perú

*Process Management for Achieving Objectives in a Police Macro-Region of Peru*

Erik Yerson Galindo Gárfias 

Universidad Nacional José María Arguedas  
eygalindo@unajma.edu.pe

Artículo recibido: 04 de mayo de 2026

Aceptado para publicación: 09 de junio de 2026

Conflictos de interés: Ninguno que declarar

### Resumen

Se analizó cómo la gestión por procesos se relaciona con el cumplimiento de objetivos en una macro región policial del Perú durante 2021. El estudio empleó enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-explicativo, diseño no experimental y transversal. Participaron 73 colaboradores de áreas administrativas, conformados por oficiales, suboficiales y personal civil contratado bajo modalidad administrativa. Se aplicó una encuesta mediante cuestionario de 20 ítems, validado por tres expertos, y se evaluó la confiabilidad mediante alfa de Cronbach, con valor de 0,765. El procesamiento estadístico incluyó análisis descriptivo y correlación Rho de Spearman. Los resultados mostraron que el 86,30% reconoció la importancia de la gestión por procesos, el 68,49% indicó conocer los procesos institucionales, el 52,05% conoció la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP y el 82,19% consideró que el seguimiento y control de procesos contribuye al cumplimiento de objetivos. Sin embargo, el 94,52% manifestó no haber recibido asistencia técnica, el 97,26% percibió uso inadecuado de recursos económicos y el 93,15% consideró que los objetivos no estaban correctamente definidos. Se halló una relación directa, baja y significativa entre gestión por procesos y cumplimiento de objetivos ( $Rho = 0,355$ ;  $p = 0,002$ ). Se concluye que la gestión por procesos constituye una herramienta relevante para fortalecer la articulación administrativa, optimizar recursos y mejorar el cumplimiento de objetivos institucionales en organizaciones policiales orientadas a resultados.

*Palabras clave:* gestión por procesos, objetivos institucionales, gestión pública, mejora continua, Policía Nacional.

### Abstract

This study analyzed how process management is related to objective achievement in a police macro-region of Peru during 2021. The study used a quantitative approach, descriptive-explanatory scope, and a non-experimental, cross-sectional design. Seventy-three employees from administrative areas participated, including officers, non-commissioned officers, and civilian personnel under an administrative contract modality. A survey was applied using a 20-item questionnaire validated by three experts, and reliability was assessed through Cronbach's alpha, with a value of 0,765. Statistical processing included descriptive analysis and Spearman's rho correlation. The results showed that 86,30% recognized the importance of process management, 68,49% reported knowing the institutional processes, 52,05% knew Technical Standard No. 001-2018-PCM/SGP, and 82,19% considered that process monitoring and control contributes to objective achievement. However, 94,52% reported not having



received technical assistance, 97,26% perceived inadequate use of economic resources, and 93,15% considered that objectives were not correctly defined. A direct, low, and significant relationship was found between process management and objective achievement ( $\rho = 0,355$ ;  $p = 0,002$ ). It is concluded that process management is a relevant tool for strengthening administrative articulation, optimizing resources, and improving objective achievement in results-oriented police organizations.

*Keywords: process management, institutional objectives, public management, continuous improvement, National Police.*



## INTRODUCCIÓN

La modernización de la gestión pública exige que las entidades orienten sus actividades a resultados verificables y a la generación de valor público. En este marco, la gestión por procesos permite organizar, dirigir y controlar actividades interrelacionadas para transformar insumos en bienes o servicios que satisfagan necesidades ciudadanas, de acuerdo con la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2018). Asimismo, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública reconoce el enfoque por procesos como un pilar para mejorar la eficiencia, simplificar procedimientos y fortalecer la provisión de servicios públicos (PCM, 2013).

Si bien el estudio se organizó en función de la disposición normativa aplicable para el periodo que se analiza, la aprobación posterior de la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP efectivamente reafirma la vigencia de la forma de organización por procesos para lo que respecta al modo de organizar, dirigir y controlar actividades transversales de las entidades públicas orientadas hacia el logro de los objetivos institucionales y a la producción de bienes, servicios y regulaciones de calidad; además, la Guía práctica para la Gestión por Procesos aprobada mediante las Disposiciones N° 001-2025-PCM/SGP establece orientaciones para facilitar su aplicación de los servidores civiles en las entidades de la administración pública. (PCM, 2025a, 2025b).

En una organización policial, la gestión por procesos tiene especial relevancia, dado que articula áreas administrativas, operativas y presupuestales, que se orientan a cumplir con los objetivos institucionales. En la macro región policial analizada se desarrollan actividades en relación con planificación, presupuesto, logística, contabilidad, abastecimientos e infraestructura. En la tesis revisada se encontró una brecha entre la ejecución financiera y el cumplimiento de objetivos físicos además de que no se encontraron iniciativas formales de gestión por procesos durante el periodo de estudio.

El problema de investigación se relacionó con la ruptura de los procesos, la escasa estandarización de las actividades, la falta de conocimiento normativo y el poco desarrollo del seguimiento de los objetivos institucionales, los que impactan en la eficiencia del uso de recursos públicos y en la capacidad de la entidad de desarrollar productos de servicio policial con impacto ciudadano. El enfoque de la cadena de valor pública indica que los procesos deben ajustarse a los objetivos estratégicos, las actividades operativas y los productos institucionales y ser identificado para alcanzar resultados verificables. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016) [CEPLAN], 2019).

Distintos antecedentes justifican la importancia del estudio. Aranda et al. (2018) reportaron que la gestión por procesos favorece el desempeño en el cumplimiento de los objetivos institucionales en entidades públicas. Rodríguez Figueroa (2021) encontró una correlación positiva y significativa entre gestión por procesos y cumplimiento de los objetivos estratégicos en una universidad pública. Chávez Guzmán (2019) halló que la utilización del enfoque por procesos contribuyó a la eficacia y eficiencia institucional en una entidad pública. En su totalidad, estos estudios indican que la gestión por procesos puede contribuir a disminuir redundancias, a ordenar responsabilidades y a mejorar el proceso de tomas de decisiones.

La investigación tuvo como objetivo determinar cómo la implementación de la gestión por procesos impacta en el cumplimiento de objetivos en una macro región policial del Perú durante 2021. De manera específica, analizó el impacto de la determinación de procesos, el



seguimiento, medición y análisis, y la mejora de procesos sobre el cumplimiento de objetivos institucionales. La hipótesis de trabajo sostuvo que existe relación significativa entre la gestión por procesos y el cumplimiento de objetivos en la entidad estudiada.

### **METODOLOGÍA**

El estudio se desarrolló con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-explicativo y diseño no experimental de corte transversal. Fue cuantitativo porque utilizó medición numérica y análisis estadístico; descriptivo porque caracterizó las percepciones de los colaboradores sobre la gestión por procesos y los objetivos; explicativo porque buscó identificar el impacto de la primera variable sobre la segunda; y transversal porque los datos se recolectaron en un periodo específico, sin manipulación de variables (Hernández et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La variable gestión por procesos se definió conceptualmente como la metodología que organiza, dirige y controla actividades secuenciales y transversales para satisfacer necesidades ciudadanas y alcanzar objetivos institucionales (PCM, 2018). Operacionalmente, se analizó mediante dimensiones asociadas a la determinación de procesos, seguimiento, medición y análisis, y mejora de procesos. La variable cumplimiento de objetivos se definió como el grado en que la entidad alcanza metas físicas, financieras y estratégicas vinculadas con su misión institucional, considerando la planificación estratégica y los servicios públicos provistos (CEPLAN, 2019; Chiavenato, 2019).

La población estuvo conformada por 73 colaboradores de áreas administrativas de una macro región policial del Perú. La muestra fue censal e incluyó a 7 oficiales, 47 suboficiales y 19 trabajadores civiles contratados bajo modalidad administrativa. Como criterio de inclusión se consideró pertenecer a áreas administrativas vinculadas con la gestión institucional durante el periodo de estudio; como criterio de exclusión se consideró no pertenecer a dichas áreas o no responder el cuestionario.

Se aplicó un censo, dado que se trabajó con la totalidad de colaboradores disponibles en las áreas administrativas. La encuesta se aplicó virtualmente mediante QuestionPro y distribución por WhatsApp entre el 15 de julio de 2022 y el 4 de agosto de 2022. La técnica empleada fue la encuesta, que permite obtener información sistemática sobre percepciones, conocimientos y valoraciones de los participantes respecto de las variables estudiadas (Roldán & Fachelli, 2017).

Se utilizó un cuestionario de 20 ítems con escala dicotómica. El instrumento fue validado por tres expertos en la materia, quienes evaluaron la pertinencia y coherencia de los ítems. La confiabilidad se evaluó mediante alfa de Cronbach, con valor de 0.765, interpretado como aceptable. El cuestionario recogió información sobre conocimiento de la gestión por procesos, normativa aplicable, seguimiento y control, mejora de procesos, eficiencia de actividades, uso de presupuesto, definición de objetivos y satisfacción ciudadana percibida.

El diseño fue no experimental, transversal y correlacional. Los datos se procesaron mediante el análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes. Para poder analizar la relación existente entre la gestión por procesos y el cumplimiento de los objetivos se aplicó el coeficiente Rho de Spearman dado que el instrumento tiene un carácter ordinal/dicotómico y el objetivo de poder estimar la dirección y la magnitud de la asociación entre variables. Los resultados se presentan con dos decimales en porcentajes; en cambio, en los coeficientes inferenciales los



decimales se mantienen con los mismos reportados por el procesamiento estadístico original con la finalidad de evitar pérdida de información.

Se mantuvo la privacidad de los participantes y su información se utilizó exclusivamente con fines académicos en la presente investigación. No se aportando datos individuales ni puntajes crudos por participante. El análisis se expuso en forma agregada, todo ello conforme a las exigencias de la comunicación científica y el resguardo de la información institucional.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados descriptivos indicaron que el 86,30% de los participantes concibió la gestión por procesos en la acción de empoderar a los colaboradores con ella, mientras que la proporción de los participantes que afirmaron conocer los procesos que genera y desarrolla la institución alcanzó el 68,49%. No obstante, únicamente el 52,05% de los participantes afirmó conocer la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, en tanto que el 41,10% de los participantes se manifestó conocedor de la normativa institucional interna en materia de la gestión por procesos. De este modo, los resultados indican que el personal valora la gestión por procesos pero que su conocimiento normativo aún requiere ser reforzado.

En cuanto al seguimiento y control, el 82,19% considera que el seguimiento recurrente de los procesos permite mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el 60,27% considera que se lleva a cabo un seguimiento periódico sobre la marcha de los objetivos estratégicos de la entidad y el 78,08% afirma que durante el último año se han producido cambios en los procesos de la entidad. Sin embargo, solo el 52,05% se manifiesta a favor de que la gestión por procesos mejoraría la generación de los bienes y servicios, lo que muestra una opinión positiva, aunque aún no consolidada, en cuanto a los beneficios de la mejora en los procesos operativos.

En lo que respecta al cumplimiento de objetivos, el 46,58% detectó la eficiencia en las actividades llevadas a cabo en el último año, en contraste con el 94,52% que estima suficiente la asignación presupuestaria de actividades, pero el 97,26% percibe que los recursos económicos asignados no son usados suficientemente. Esta contradicción tiende a concluir que el problema no se centraría exclusivamente en la disponibilidad del presupuesto sino en la forma que se conviene, concreta y opera, supervisa y optimiza la asignación de recursos.

En relación con los servicios e impacto institucional, el 89,04% consideró bien otorgados los servicios que se están dando a la población; el 63,01% percibió satisfacción ciudadana y el 57,53% afirmó que se disminuyó la inseguridad ciudadana y la criminalidad organizada. A la vez, el 93,15% consideraba que los objetivos de la entidad no estaban, entonces, establecidos correctamente, el 91,78% estimó que si se aplicaba la gestión por procesos se obtendrían mejores resultados institucionales. Estas conclusiones reafirman la necesidad de revisar la formulación, el alineamiento y la retroalimentación de los objetivos estratégicos.

La asistencia técnica surgió como uno de los principales puntos críticos: el 94,52% indicó no haber recibido asistencia técnica por parte del órgano especializado. Y el 76,71% entendió que acoplar los procesos a un modelo común ayudaría a alcanzar los objetivos estratégicos institucionales. Los resultados antes expuestos evidencian la necesidad de capacitación, acompañamiento técnico, estandarización documental y construcción de mapas de procesos.



Los hallazgos mostraron continuidad con el marco normativo vigente, considerando que la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP establece la gestión por procesos como un instrumento técnico de carácter normativo para las entidades de la administración pública, por lo que las brechas en conocimiento a nivel normativo, la asistencia técnica, la estandarización y el seguimiento de objetivos van alineadas a la necesidad de mejorar la gobernanza, la implementación, la valoración y la mejora continua de los procesos de la institución. En este sentido, la Guía práctica aprobada en el año 2025 se complementa en esta línea, pues integra fases, definiciones, formatos y ejemplos para facilitar la gestión por procesos en entidades públicas. (PCM, 2025a, 2025b).

**Tabla 1.**

*Correlación de variables.*

		Gestión por procesos	Objetivos
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,355**
		N	73
	Objetivos	Coefficiente de correlación	,355**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	73

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El análisis inferencial identificó una relación directa, baja y significativa entre gestión por procesos y cumplimiento de objetivos (Rho = 0,355; p = 0,002). Este resultado permite afirmar que, aunque la magnitud de la asociación es baja, la relación es estadísticamente significativa. Por tanto, la implementación del enfoque por procesos se vincula con mejores condiciones para alcanzar objetivos institucionales en la macro región policial estudiada

Los hallazgos coinciden con Aranda et al. (2018), quienes señalaron que la gestión por procesos mejora la eficiencia en el cumplimiento de objetivos institucionales cuando se identifican procesos y se involucra al personal. También son consistentes con Rodríguez Figueroa (2021), quien reportó una correlación positiva fuerte entre gestión por procesos y objetivos estratégicos institucionales. Asimismo, Chávez Guzmán (2019) evidenció que la adopción del enfoque por procesos favorece la eficacia y eficiencia institucional en una entidad pública.

El escaso valor de la correlación puede explicarse mediante el estado inicial en el que se encontraba la implementación de la gestión por procesos en la organización estudiada. A pesar de que el personal ha aceptado el impacto que supuso para ellos, sí que afloran brechas muy importantes de large width en relación con el conocimiento normativo; a la asistencia técnica a los usuarios/as; a la definición de los objetivos; el uso adecuado de las partidas de los recursos humanos; el uso a la carta de las partidas de los recursos humanos; a la cuenta de resultados; etc. La gestión por procesos no se presenta todavía dado que no se establece como un sistema consolidado sino como una necesidad que ha adivinado el personal administrativo.



Si nos fijamos en la gestión pública podemos decir que en la medida que la gestión por procesos debe estar íntimamente relacionada con el plan estratégico, con el presupuesto de resultados, con la medición de indicadores y con la mejora continua. Sin la estandarización de los procesos se puede caer en la duplicidad de funciones; tener dificultades para hacer seguimiento, o bien puede haber una baja correspondencia entre la ejecución financiera y la ejecución de las metas físicas. Por esta razón, el enfoque por procesos no se debe entender solo como la documental del procedimiento, sino que debe verse como un modelo de gestión orientado a resultados y a valor público.

La discusión también hace ver, que la percepción interior de servicios adecuados debe ser puesta a prueba con los indicadores externos que dan cuenta de otras cosas, especialmente si son los relacionados a inseguridad ciudadana e inseguridad criminal. En las entidades policiales, la satisfacción de los objetivos no va sólo referida a ejecución presupuestal, sino además a él le deben corresponder a él resultados a la baja de problemas públicos, un registro de satisfacción ciudadana y un grado de calidad de servicios.

### **CONCLUSIÓN**

Se concluye que la gestión por procesos se relaciona de manera directa, baja y significativa con el cumplimiento de objetivos en una macro región policial del Perú durante 2021. El coeficiente Rho de Spearman fue 0,355 y el valor de significancia fue  $p = 0,002$ , lo que confirma que existe asociación estadística entre ambas variables.

Los resultados evidencian que el personal reconoce la importancia de la gestión por procesos; sin embargo, persisten brechas en conocimiento normativo, asistencia técnica, definición de objetivos y uso adecuado de recursos económicos. Esta situación limita la consolidación del enfoque por procesos como herramienta de gestión orientada a resultados.

A partir del aspecto teórico, la investigación aporta una mayor certeza al hecho de que la gestión por procesos constituya un recurso para la modernización administrativa en coherencia con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP y las orientaciones de CEPLAN. A nivel práctico, los resultados indican, por una parte, que la entidad requerirá de la implementación de un proceso estandarizado, mapa de procesos, indicadores, asistencia técnica y herramientas de mejora continua.

Esa misma actualización normativa a la que aludía la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP pone aún más de manifiesto la necesidad de que las entidades públicas vayan hacia una gestión que no sea esta gestión funcional que caracteriza a nuestras entidades, sino que avancen hacia una gestión que esté de acuerdo con una gestión articulada por procesos poniendo el foco en la identificación e implementación, en la evaluación y en mejorar continua. Por ello, los resultados de nuestro trabajo adquieren valor práctico, pues dejan de manifiesto brechas que hay que atender para adecuar la gestión institucional a los estándares que la modernización administrativa requiere. (PCM, 2025a).

Entre las limitaciones se encuentra el hecho de que el estudio se desarrolló en una única macro región policial y utilizó, para ello, percepciones de colaboradores administrativos por lo que sus resultados no se debe entender que se generalizan automáticamente a todas las macro regiones policiales del territorio nacional, así como, por otro lado, la extensión en el



tiempo de diseño del estudio, ya que el diseño es transversal y no experimental no se pueden establecer causas, únicamente se pueden identificar asociación entre variables.

Se sugiere constituir un equipo integrado por los especialistas más representativos para introducir la gestión por procesos, sugerir la formación anual especializada, la incorporación de personal técnico para la gestión por procesos, la elaboración de mapas de procesos, la definición de indicadores de rendimiento y la mejora del seguimiento periódico de los objetivos estratégicos y objetivos operativos. A su vez, se sugiere adaptar progresivamente la gestión institucional a la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP y la Guía práctica aprobada mediante los Lineamientos N° 001-2025-PCM/SGP. Todo ello de forma progresiva, priorizando la identificación de productos y procesos, la introducción documentada, el seguimiento a través de indicadores, la evaluación periódica y la mejora continua. (PCM, 2025a, 2025b).

## REFERENCIAS

- Alarcón, R., & Sánchez, B. (2018). Abordagem da gestão de processos na administração pública local em Cuba: Análise conceitual e processual. *Economía y Desarrollo*, 198–215.
- Aranda Silva, M., Ordoñez Guzmán, L., & Peralta Carrera, C. (2018). A gestão por processos como meio para melhorar a eficiência no cumprimento dos objetivos institucionais do MINAGRI [Dissertação de mestrado, Universidad del Pacífico].
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. (2010). *Continuous improvement of processes: Tools and techniques* (1st ed.). Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación.
- Carbajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (2017). *Management by processes*. Mar Abierto.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). Guía para el planeamiento institucional. [https://www.ceplan.gob.pe/documentos/\\_guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/)
- Chávez Guzmán, J. (2019). Incidence of the implementation of process management in the institutional effectiveness and efficiency of OSINFOR [Master's thesis, Universidad Católica Sedes Sapientiae].
- Chiavenato, I. (2005). *Introduction to the general theory of management* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introduction to the general theory of management* (10th ed.). McGraw-Hill.



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Reporte de criminalidad, seguridad ciudadana y violencia, octubre 2021.
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems—Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Policía Nacional del Perú. (2020). Resolución de Comandancia General N.° 0064-2020-CGPNP/EMG.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). Decreto Supremo N.° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). Norma Técnica N.° 001-2018-PCM/SGP: Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2025). Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.° 002-2025-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N.° 002-2025-PCM/SGP, Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/6501954-002-2025-pcm-sgp>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2025). Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.° 009-2025-PCM-SGP, que aprueba los Lineamientos N.° 001-2025-PCM/SGP: Guía práctica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/7260049-009-2025-pcm-sgp>
- Rodríguez Figueroa, R. (2021). Gestão de processos e a eficácia do cumprimento dos objetivos estratégicos institucionais da Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, año 2018 [Dissertação de mestrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].
- Roldán, P., & Fachelli, S. (2017). Metodología de la investigación social cuantitativa. Universidad Autónoma de Barcelona.