

## Competencias en gestión por procesos para ejecución

### presupuestal en la Gestión de Servicios de Salud

#### *Process management skills for budget execution in the Health Services Management Office*

**María Jesús Torres-Paredes**<sup>1\*</sup><https://orcid.org/0000-0002-4138-7200>

**José Manuel Delgado-Bardales**<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0001-6574-2759>

**Rosa Mabel Contreras-Julián**<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0002-0196-1351>

<sup>1</sup> Escuela de Posgrado. Universidad Cesar Vallejo-Tarapoto, Perú.

\*Autor por correspondencia: [mtorrespar@ucvvirtual.edu.pe](mailto:mtorrespar@ucvvirtual.edu.pe)

## RESUMEN

**Introducción:** La Oficina de Gestión de Servicios de Salud, busca mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios, optimizando los procesos organizacionales y asegurando la correcta asignación de los recursos. El estudio aborda la aplicación de un modelo de gestión por procesos en este contexto.

**Objetivo:** Determinar la relación entre la gestión por procesos, los resultados favorables en la ejecución presupuestal en la Oficina de Gestión de Servicios de Salud Alto Mayo y repercusión en la salud pública durante el año 2023.

**Métodos:** Se realizó una investigación aplicada, de diseño no experimental y enfoque mixto, con el uso de encuestas y revisión documental en la recolección de los datos. Participaron 55 trabajadores de la Oficina de Gestión de Servicios de Salud Alto Mayo. Para el análisis de los datos se utilizó estadística descriptiva para distribución de frecuencias absolutas y relativas y estadística inferencial.

**Resultados:** Se evidenció un desconocimiento significativo sobre productos y procesos con respuestas incorrectas en el 78,18 % de los participantes del estudio. Sin embargo, la implementación del modelo propuesto mostró validez para mejorar la ejecución presupuestal.

**Conclusiones:** La integración de la gestión por procesos con la gestión presupuestaria es un paso crucial para mejorar la eficiencia de las entidades públicas. La implementación de un modelo de gestión por procesos para mejorar la ejecución presupuestal es válida, según los expertos y

contribuirá a un uso eficiente y oportuno del gasto público. Este modelo podría ser adoptado por otras instituciones similares referidas a la gestión pública en salud.

**DeCS:** GASTOS EN SALUD; SERVICIOS DE SALUD; MODELOS ORGANIZACIONALES; INDICADORES DE GESTIÓN; EFICIENCIA.

---

## ABSTRACT

**Introduction:** The Health Services Management Office seeks to improve service quality and accessibility by optimizing organizational processes and ensuring the correct allocation of resources. The study addresses the application of a process management model in this context.

**Objective:** To determine the relationship between process management, favorable results in budget execution at the Alto Mayo Health Services Management Office and the impact on public health during 2023.

**Methods:** Applied research was conducted with a non-experimental design and a mixed approach, using surveys and documentary review in data collection. 55 workers from the Alto Mayo Health Services Management Office participated. For data analysis, descriptive statistics were used for the distribution of absolute and relative frequencies and inferential statistics.

**Results:** A significant lack of knowledge about products and processes was evident with incorrect answers in 78.18% of the study participants. However, the implementation of the proposed model showed validity to improve budget execution.

**Conclusions:** The integration of process management with budget management is a crucial step to improve the efficiency of public entities. The implementation of a process management model to improve budget execution is valid, according to experts, and will contribute to an efficient and timely use of public spending. This model could be adopted by other similar institutions involved in public health management.

**DeCS:** HEALTH EXPENDITURES; HEALTH SERVICES; MODELS, ORGANIZATIONAL; MANAGEMENT INDICATORS; EFFICIENCY.

---

Recibido: 16/01/2025

Aprobado: 23/01/2025

Ronda: 1

---

## INTRODUCCIÓN

La Oficina de Gestión de Servicios de Salud (OGESS). Es una entidad dentro de la estructura del sistema de salud pública en algunos países, especialmente en Perú, que tiene como objetivo coordinar, supervisar y mejorar los servicios de salud en una región o área determinada.

Su función principal es gestionar los recursos, procesos y políticas para ofrecer una atención de calidad a la población, tanto en hospitales como en centros de salud, en el ámbito local o regional. La OGESS juega un papel importante en la implementación de estrategias y modelos de gestión, como la gestión por procesos (GPP), para mejorar la eficiencia, calidad y eficacia de los servicios de salud, optimizando el uso de los recursos y garantizando que los objetivos de salud pública se alcancen de manera efectiva.<sup>(1)</sup>

La PCM define la gestión por procesos como un enfoque esencial para mejorar la eficiencia institucional, organizando actividades de manera estratégica.

La GPP se ha convertido en una herramienta clave en diversas organizaciones, tanto públicas como privadas, para mejorar la eficiencia, la calidad y la competitividad.<sup>(1)</sup>

Beneficios y desafíos: La adopción de la gestión por procesos en la OGESS tiene el potencial de generar beneficios significativos. Entre los más destacados se encuentran: la mejora en la calidad de los servicios, la optimización del uso de los recursos públicos y el incremento de la satisfacción de los usuarios. Sin embargo, la implementación de la GPP también enfrenta ciertos desafíos, tales como la resistencia al cambio por parte del personal, la falta de capacitación adecuada y las dificultades para establecer métricas claras y medibles de desempeño.<sup>(2,3)</sup>

Contextualización de la gestión por procesos: La GPP se define como un conjunto de técnicas y herramientas orientadas a la mejora continua de los procesos organizacionales. En este sentido, la eficiencia en la ejecución presupuestaria se vuelve esencial, dado que los recursos asignados deben ser administrados de manera óptima para cumplir con los objetivos planteados. La correcta implementación de la GPP permite a las organizaciones alcanzar una mayor alineación entre los procesos operativos y los resultados esperados, lo que es importante en el sector público, donde la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales.<sup>(4)</sup>

Varios estudios consideran que la integración de la gestión por procesos fortalece la capacidad de las instituciones para cumplir con sus objetivos y mejorar la calidad de los servicios, mientras que la falta de una asignación eficiente del presupuesto y una determinación adecuada de proyectos puede generar problemas en la gestión pública.<sup>(5)</sup>

Este enfoque se centra en identificar, analizar y optimizar los procesos internos de una entidad, para alcanzar objetivos específicos de manera más efectiva. En el contexto de la Oficina de Gestión de Servicios de Salud Alto Mayo (OGESS), la implementación de la GPP se ha propuesto como un

modelo estratégico para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la población, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles.<sup>(5)</sup>

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) busca transformar la administración pública mediante la identificación y GPP bien definidos, reduciendo la burocracia y mejorando la alineación entre las demandas de la ciudadanía y la respuesta institucional.<sup>(6)</sup>

Este modelo propone una administración pública centrada en resultados, con procesos flexibles y adaptables que garantizan la equidad, la sostenibilidad y la inclusión. La implementación de la PNMGP tiene como objetivo mejorar la ejecución presupuestal, optimizar los recursos y aumentar la transparencia, contribuyendo al desarrollo sostenible y el bienestar social. La metodología de gestión por procesos, a través de fases de determinación, seguimiento y mejora, asegura la eficiencia operativa y la adecuada asignación de recursos.<sup>(6)</sup>

El texto también analiza la ejecución presupuestal, un proceso vital para la gestión pública, vinculando teorías como la de la ejecución presupuestaria y el equilibrio puntuado. Se resalta la importancia de la transparencia, el compromiso institucional y el control durante la ejecución de los presupuestos, destacando la necesidad de un seguimiento adecuado para garantizar el cumplimiento de los plazos y la calidad de los proyectos.<sup>(7)</sup>

El objetivo de la investigación fue determinar un modelo de gestión por procesos para mejorar la ejecución presupuestal en la OGESS Alto Mayo durante el año 2023. Para ello, se plantearon los siguientes objetivos específicos: identificar las características de la gestión por procesos, evaluar la ejecución presupuestal, diseñar el modelo propuesto y validarlo con la participación de expertos.

## MÉTODOS

Se realizó una investigación retrospectiva, descriptiva, correlacional, aplicada, de diseño no experimental y enfoque mixto, integrando datos cuantitativos y cualitativos para generar conocimientos relevantes.

La población la integraron 55 trabajadores permanentes y contratados con más de tres meses de servicio, en beneficio de la gestión pública en salud.

Las variables utilizadas dentro del entorno natural y sin manipulación previa fueron: Gestión por procesos y ejecución presupuestal y para la recolección de datos se utilizaron las encuestas, entrevistas y revisión documental.

Los instrumentos incluyeron una guía de entrevista con 16 preguntas sobre gestión por procesos y un cuestionario con 21 preguntas sobre ejecución presupuestal, usando una escala ordinal tipo Likert. Los instrumentos fueron validados por cinco expertos, obteniendo una validez del 0,98.

La confiabilidad se midió mediante el alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,902.

El procedimiento se desarrolló en dos fases: Diagnóstica; donde se analizaron problemas y se recolectaron datos; y propositiva que consistió en diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la ejecución presupuestaria. Para el procesamiento de los datos se utilizó el SPSS V25, para analizar los datos, combinando estadística descriptiva e inferencial.

## RESULTADOS

En forma general se evidencia que solo 21,82 % de las respuestas fueron correctas en la Dimensión uno (Identificación de productos), un 18,18 % en la Dimensión dos (Identificación de procesos) y un 16,36 % en las Dimensiones tres y cuatro. Esto implica que entre un 78,18 % y un 83,64 % de las respuestas reflejaron desconocimiento o respuestas incorrectas, reforzando el hallazgo principal: los colaboradores no tienen claridad sobre los productos, procesos y su interacción en la entidad.

En específico, en la Dimensión uno, muchos encuestados no logran identificar los productos de la entidad. En la Dimensión dos, no saben asignar procesos a esos productos ni organizarlos de manera adecuada. En la Dimensión tres, no se identifican de forma correcta los detalles esenciales de los procesos, como objetivos y recursos. Por último, en la Dimensión cuatro, no se comprende cómo se relacionan los procesos entre sí, lo que puede generar descoordinación y falta de optimización.

Estos resultados evidencian un déficit significativo en el conocimiento organizacional, lo que podría afectar la eficiencia de la gestión. Es necesario mejorar la capacitación interna, la comunicación y la estructuración de los procesos para mejorar la coordinación y alineación estratégica en la entidad (Tabla 1).

Tabla 1 Características de la Gestión por Procesos

Dimensiones/Preguntas	Respuesta más frecuente	Porcentaje de respuestas correctas
<b>D1: Identificación de productos</b>		
1. ¿Conoce Usted cuál es la misión de la entidad?	No estoy seguro.	21,82 % (12/55)
2. ¿Cuáles son los bienes y/o servicios que brinda la entidad de forma interna?	Documentos y expedientes	21,82 % (12/55)
3. ¿Cuál es el objetivo de los productos internos anteriormente identificados?	Soporte administrativo	21,82 % (12/55)
4. ¿Cuáles son los bienes y/o servicios que brinda la entidad de forma externa y quién o quiénes son los usuarios que reciben esos bienes y/o servicios?	No los logro identificar	21,82 % (12/55)
<b>D2: Identificación de procesos</b>		
. A partir de los productos internos identificados. ¿Cuál es el nombre del proceso que le asignaría a cada uno de ellos?	Desconozco	18,18 % (10/55)
. A partir de los productos externos identificados, ¿Cuál es el nombre del proceso que le asignaría a cada uno de ellos?	Desconozco	18,18 % (10/55)
. A partir de los procesos identificados. ¿Cuáles considera que tienen afinidad?	Ninguno	18,18 % (10/55)
. ¿Cuál es la denominación que le asignaría al proceso que incluye a los procesos agrupados por afinidad?	Desconozco	18,18 % (10/55)
. ¿cuáles considera usted que son procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de soporte entre los procesos identificados?	No lo sé.	18,18 % (10/55)
<b>D3: Caracterización de procesos</b>		
Por cada proceso identificado, responda las siguientes preguntas:	Desconozco	16,36 % (09/55)
¿Cuál es el objetivo del proceso y cómo se define su propósito principal?	Desconozco	16,36 % (09/55)
¿Quién es el dueño del proceso y cuál es su rol específico?	Desconozco	16,36 % (09/55)
¿Qué alcance tiene el proceso y cuáles son sus límites?	Desconozco	16,36 % (09/55)
¿Qué elementos de entrada son necesarios para iniciar el proceso y cómo se obtienen?	Desconozco	16,36 % (09/55)
¿Qué bienes y/o servicios son generados por el proceso y cuáles son sus características principales?	Desconozco	16,36 % (09/55)
¿Quiénes son los usuarios que reciben los bienes y servicios del proceso y cómo se benefician de ellos?	Desconozco	16,36 % (09/55)
¿Qué recursos se requieren para ejecutar el proceso, incluyendo recursos humanos, infraestructura, sistemas informáticos y equipos?	Desconozco	16,36 % (09/55)
¿Qué controles se implementan para asegurar la calidad y eficiencia del proceso?	Desconozco	16,36 % (09/55)
¿Qué indicadores de desempeño se utilizan para medir la efectividad del proceso y cómo se interpretan?	Desconozco	16,36 % (09/55)
<b>D4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos</b>		
. ¿Cuál es el orden y la secuencia lógica de ejecución de los procesos estratégicos?	No sé cómo se relacionan los procesos.	16,36 % (09/55)
¿Existen dependencias entre los diferentes procesos estratégicos? Si es así, ¿cuáles son?	No sé.	16,36 % (09/55)
¿Cuál es el orden y la secuencia lógica de ejecución de los procesos misionales?	No sé cómo se relacionan los procesos.	16,36 % (09/55)
. ¿Existen dependencias entre los diferentes procesos misionales? Si es así, ¿cuáles son?	No sé.	16,36 % (09/55)
¿Cuál es el orden y la secuencia lógica de ejecución de los procesos de soporte?	No sé cómo se relacionan los procesos.	16,36 % (09/55)
¿Existen dependencias entre los diferentes procesos de soporte? Si es así, ¿cuáles son?	No sé.	16,36 % (09/55)

Nota. Entrevista aplicada a los trabajadores de la OGESS Alto Mayo.

### Características de la Ejecución Principal:

Los resultados de la evaluación de las dimensiones relacionadas con la gestión presupuestaria revelan deficiencias significativas. En la dimensión de certificación, solo el 7,3 % de los encuestados indicó estar siempre informado sobre las normas vigentes, y un 27,3 % afirmó que (a veces), se garantiza que el crédito presupuestario disponible esté libre de afectación antes de comprometer un gasto. Además, solo el 14,5 % consideró que la Oficina de Presupuesto emite la certificación dentro de los plazos establecidos (siempre). Estos hallazgos sugieren un conocimiento deficiente y retrasos frecuentes en la certificación presupuestaria.

En cuanto a la dimensión de compromiso, el 45,5 % indicó que (casi nunca), los compromisos de gastos se alinean con las metas programadas y un 40 % señaló que (casi nunca), se sigue la programación conforme a las directrices del MEF. Un 27,3 % indicó que la evaluación mensual de compromisos (nunca) se realiza de manera eficiente, lo que refleja serias debilidades en la vinculación del presupuesto con las metas institucionales.

En la dimensión de devengado, un 40 % afirmó que el área usuaria (casi nunca), da conformidad a la recepción de bienes de manera oportuna. Además, ningún encuestado indicó que (siempre), se cumple los criterios para el reconocimiento de devengados, lo que pone en evidencia fallas en los controles y procedimientos.

Por último, en la dimensión de pago, solo el 14,5 % indicó que el área encargada de tesorería (siempre) verifica que los pagos cuenten con los documentos de soporte adecuados y un 32,7 % afirmó que (casi nunca), los pagos se realizan solo a través de cuentas interbancarias, lo que aumenta los riesgos de transparencia.

En conjunto, estos resultados evidencian importantes deficiencias en la gestión presupuestaria, incluyendo incumplimiento de normativas, retrasos en los procesos y controles insuficientes, lo que pone en riesgo la eficiencia y efectividad del manejo presupuestal. Es urgente implementar medidas correctivas, como revisar procesos, fortalecer controles internos y proporcionar capacitaciones específicas al personal.

Los resultados de la ejecución presupuestal según la tabla 2, muestran deficiencias significativas, a pesar de un avance global del 97,8 % respecto al PIM. En particular, la fuente de Recursos Determinados presenta un bajo avance de solo el 63,4 % en el devengado, lo que indica problemas en la planificación y ejecución de estos recursos. Por otro lado, la fuente de Donaciones y Transferencias muestra un avance de apenas el 85,2 % en el devengado, reflejando ineficiencia en la gestión y el uso oportuno de estos fondos, lo que podría generar riesgos de subutilización.

En resumen, aunque los Recursos Ordinarios y Directamente Recaudados muestran un manejo aceptable, las deficiencias en las fuentes de Donaciones y Transferencias y Recursos Determinados requieren mejoras urgentes.

El análisis de la ejecución presupuestaria de la OGESS Alto Mayo muestra un 97,8 % de ejecución anual, pero con una distribución desigual. Solo el 19 % de los recursos se ejecutaron en el primer trimestre y el 21 % en el segundo, lo que indica un aprovechamiento ineficiente del presupuesto en estos períodos. La ejecución aumentó de manera significativa en el tercer (24 %) y cuarto trimestre (34 %), sugiriendo una asignación acelerada de los recursos al final del año, para cumplir con los compromisos presupuestarios.

Este patrón refleja una gestión presupuestaria deficiente, ya que los recursos no estuvieron disponibles en los momentos más críticos de salud, lo que pudo haber comprometido la calidad y oportunidad de la atención. La falta de una distribución equitativa a lo largo del año resalta la necesidad de mejorar la planificación para asegurar una atención sanitaria continua y oportuna durante todo el año, impidiendo una ejecución concentrada al final del período fiscal (Tabla 2 y 3).

Tabla 2 Ejecución presupuestal a nivel de fuente de financiamiento, año 2023

Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución Atención de Mensual	Compromiso Devengado	Girado	Avance %
1: Recursos ordinarios	164,784,863	176,213,683	175,788,702	175,765,069	175,156,684	175,156,684	175,117,307	99.4
2: Recursos directamente recaudados	1,820,623	4,950,539	4,929,345	4,913,624	4,816,770	4,816,770	4,815,139	97.3
4: Donaciones y transferencias	0	19,470,713	18,303,613	17,352,279	16,597,205	16,597,205	16,596,986	85.2
5: Recursos determinados	0	949,706	636,044	633,202	602,141	602,141	601,106	63.4
Unidad ejecutora 401-1058: ogeSS Alto Mato	166,605,486	201,584,641	199,657,704	198,664,174	197,172,800	197,172,800	197,130,538	97.8

Nota. Información obtenida de la OGESS Alto Mayo a través de página amigable - MEF

Tabla 3 Ejecución presupuestal por trimestre, año 2023

Trimestre	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución Atención de Mensual	Compromiso Devengado	Girado	Avance %
1er Trimestre	166,605,486	201,584,641	121,391,223	117,981,135	39,215,526	38,079,465	36,344,081	19%
2do Trimestre	166,605,486	201,584,641	59,397,956	39,145,266	44,451,664	41,847,747	40,855,170	21%
3er Trimestre	166,605,486	201,584,641	3,780,678	14,027,129	48,344,488	49,233,025	49,462,700	24%
4to Trimestre	166,605,486	201,584,641	15,087,846	27,510,643	65,161,122	68,012,563	70,468,588	34%
Unidad Ejecutora 401-1058: OGESS Alto Mayo	166,605,486	201,584,641	199,657,704	198,664,174	197,172,800	197,172,800	197,130,538	97.8

Nota. Información obtenida de la OGESS Alto Mayo a través de página amigable - MEF

## DISCUSIÓN

Los resultados evidencian importantes debilidades en la gestión de procesos y en la ejecución presupuestaria de la OGESS Alto Mayo. Es necesario implementar mejoras en la planificación, ejecución y monitoreo de los recursos, así como en la capacitación interna y el fortalecimiento de los controles. La propuesta de un modelo de gestión por procesos ofrece una alternativa viable para corregir estas deficiencias y optimizar los recursos disponibles para garantizar una atención sanitaria efectiva y oportuna.<sup>(8)</sup>

Según Fernández et al.,<sup>(9)</sup> en el contexto de la gestión por procesos aplicada a la salud pública, destaca la relevancia de optimizar la logística en pequeñas y medianas empresas. Este enfoque se puede extrapolar al sector salud, donde la gestión eficiente de los recursos y procesos es crucial para asegurar una distribución adecuada de insumos y la atención efectiva a los pacientes.

Los autores consideran que, en salud pública, la mejora de los procesos logísticos contribuye de manera directa a la reducción de tiempos de espera, mejora en la calidad del servicio y una utilización más racional de los recursos, lo cual es fundamental para responder de manera eficaz a las demandas sanitarias de la población, en especial los contextos de alta presión como los brotes epidémicos o situaciones de emergencia.

Para Musiega et al.,<sup>(10)</sup> la integración de la GPP con la gestión presupuestaria tiene implicaciones significativas en la mejora del gasto público. Al integrar la gestión por procesos con el control del presupuesto, se optimizan tanto los recursos humanos como materiales y se logra una mayor efectividad en la ejecución de los proyectos.<sup>(8,9)</sup> Además, según el estudio de Raudla y Douglas,<sup>(11)</sup> se ha demostrado que una gestión eficiente de los procesos puede reducir los costos operativos y aumentar la capacidad de respuesta frente a situaciones emergentes.

La OGESS, como entidad pública dedicada a la gestión de los servicios de salud en el Alto, ha iniciado un proceso de transformación organizacional mediante la adopción de la gestión por procesos. Este cambio se enmarca dentro de un esfuerzo por mejorar la calidad de la atención al paciente, optimizar los tiempos de respuesta y garantizar el uso eficiente del presupuesto asignado para la ejecución de proyectos en el sector salud.<sup>(9)</sup> A través de la implementación de la GPP, la OGESS espera no solo mejorar sus procesos internos, sino también fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua y en la rendición de cuentas en coincidencia con los estudios de Solórzano.<sup>(12)</sup>

El enfoque de planificación estratégica y gestión por procesos propuesto por Ramos y Torres,<sup>(13)</sup> puede tener un impacto significativo en la salud pública, en especial al planificar actividades deportivas que beneficien a la población. Promover la actividad física a través de la planificación estratégica no solo mejora la salud individual, sino que también contribuye a la salud colectiva. El uso de herramientas de gestión por procesos permite a las autoridades de salud pública diseñar, implementar y evaluar programas de actividad física más efectivos, maximizando los recursos

disponibles.

Esta estrategia puede reducir enfermedades no transmisibles como la obesidad y enfermedades cardiovasculares, mejorando la calidad de vida de la población y disminuyendo la carga sobre los sistemas de salud pública.

Además, la gestión presupuestaria en el sector público presenta desafíos particulares, como la ineficiencia en la ejecución de los recursos, la rigidez de los procedimientos administrativos y la falta de flexibilidad para adaptarse a cambios inesperados.<sup>(8)</sup> En opinión de los autores, estos desafíos requieren un enfoque integrado que no solo considere la optimización de los procesos, sino también la adaptabilidad de la estructura organizacional frente a un entorno dinámico.

Las competencias en gestión por procesos son esenciales para la ejecución presupuestal eficaz en la Oficina de Gestión de Servicios de Salud. La integración de la planificación estratégica y la gestión por procesos, como se evidencia en los estudios de Rojas y Ugaz,<sup>(14)</sup> proporciona un marco para gestionar los recursos de manera eficiente, optimizando la calidad de los servicios en el sector salud. Según De la Cruz et al.,<sup>(15)</sup> la transparencia en la gestión del presupuesto y la planificación estratégica son fundamentales para mejorar los resultados en instituciones públicas, como la OGESS. Los autores consideran que estas competencias permiten no solo gestionar los recursos, sino también adaptarse de manera dinámica a las necesidades emergentes de la población.

Moreno et al.,<sup>(16)</sup> consideran que la integración de la inteligencia artificial (IA) en la gestión educativa y la salud pública, contar con profesionales bien formados y con competencias alineadas a las necesidades actuales, mejora la calidad de los servicios ofrecidos. La gestión del currículo universitario mediante IA, puede facilitar la actualización constante de los programas de formación en salud pública, preparándolos mejor para enfrentar desafíos como: pandemias, crisis sanitarias y enfermedades crónicas.

Gonzales et al.,<sup>(17)</sup> creen que el análisis de las infraestructuras educativas y su relación con la prevención de emergencias sanitarias es fundamental para la salud pública. Los autores consideran que las infraestructuras bien diseñadas y multifuncionales pueden ser utilizadas para fines de salud pública, como la contención de enfermedades infecciosas, cuarentenas o vacunaciones masivas. La inversión en estas infraestructuras no solo mejora el acceso a la educación, sino que también juega un papel clave en la preparación ante emergencias sanitarias, contribuyendo a la resiliencia comunitaria. En situaciones como brotes epidémicos, las infraestructuras multifuncionales ofrecen un soporte crucial para garantizar la continuidad de los servicios sanitarios y educativos, protegiendo la salud pública a gran escala.

Rosales et al.,<sup>(18)</sup> suponen que el impacto de las comunicaciones en el bienestar de la población, especialmente en el ámbito educativo y gubernamental, tiene una gran relevancia en la salud pública,

las instituciones educativas y los gobiernos locales tienen un rol crucial en la transmisión de mensajes clave sobre prevención de enfermedades, promoción de la salud y comportamientos saludables. Consideran los autores que la comunicación efectiva en salud pública puede reducir la propagación de enfermedades, mejorar la adopción de medidas preventivas y asegurar que la población esté informada sobre los servicios de salud disponibles. En momentos de crisis sanitarias, como la pandemia de COVID-19, la comunicación efectiva se convierte en una herramienta primordial para garantizar que la población siga las recomendaciones sanitarias y tenga acceso a la información necesaria para protegerse.<sup>(19,20)</sup>

De acuerdo con los resultados del estudio los autores recomiendan:

1. Que en la implementación de gestión por procesos los gestores públicos adopten el enfoque de gestión por procesos, para optimizar la ejecución presupuestaria, promoviendo una administración pública eficiente y centrada en resultados. Resulta crucial además mapear y documentar los procesos clave, lo que fortalecería la ejecución presupuestal y la coherencia en el uso de los recursos.

Implementar un programa de formación, sensibilización y capacitación continuo, sobre gestión por procesos para todos los trabajadores, con el objetivo de reducir el desconocimiento y asegurar que el personal esté alineado con las normativas, objetivos institucionales y de la gestión pública en salud.

## CONCLUSIONES

La integración de la gestión por procesos con la gestión presupuestaria es un paso crucial para mejorar la eficiencia de las entidades públicas, como la OGESS. A través de este enfoque, es posible optimizar los recursos, mejorar la calidad de los servicios y garantizar que los fondos públicos sean utilizados de manera adecuada.

No obstante, la implementación exitosa de la GPP requiere superar desafíos organizacionales y contar con el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la entidad. La experiencia de la OGESS puede servir como modelo para otras entidades públicas que busquen mejorar su gestión administrativa y operativa.

La implementación de un modelo de gestión por procesos para mejorar la ejecución presupuestal en una OGESS es válida, según los expertos y contribuirá a un uso eficiente y oportuno del gasto público. Este modelo podría ser adoptado por otras instituciones similares referidas a la gestión pública en salud.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agnieszka B. The relationship between Business Process Management and Knowledge Management - selected aspects from a study of companies in Poland. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation [Internet]. 2019 [cited 2020 Aug 23];16(1):169-63. Available from: [https://repo.pw.edu.pl/info.seam?ps=20&id=WUT7e4e5a609b794a208695130509bfd74&lang=en&pn=1](https://repo.pw.edu.pl/info/seam?ps=20&id=WUT7e4e5a609b794a208695130509bfd74&lang=en&pn=1)
2. Alarcón Díaz N, Alarcón Díaz O, Alarcón Díaz JD, Alarcón Díaz DS. Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. Podium [Internet]. 2023 [citado 14 Ene 2025];(44):103-18. Disponible en: <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1132>
3. Alegre Brítez M. Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. Población y Desarrollo [Internet]. 2022 [citado 6 Jun 2022]; 28(54):93-100. Disponible en: <https://revistascientificas.una.py/index.php/RE/article/view/2408>
4. Cano DM, Huailapuma Santa Cruz LM, Calcina-Cuevas SC, Mullisaca Pacco PP, Aguilar Narvaez H. Incidencia de la Inversión Pública y su contribución en el desarrollo económico de la provincia San Román, Puno, 2007-2021. Rev Investig Altoandin [Internet]. 2023 [citado 14 Ene 2025];25(3):171-8. Disponible en: <https://huajsapata.unap.edu.pe/index.php/ria/article/view/531>
5. Gobierno Regional San Martín. Directiva para la implementación de la Gestión por Procesos en el Gobierno Regional San Martín. Directiva N° 001-2021-GRSM/GRPyP-SGDI [Internet]. San Martin: Gobierno Regional; 2021 [citado 28 Sept 2023]. Disponible en: <https://www.regionsanmartin.gob.pe/OriArc.pdf?id=121060>
6. Onana Simon P. Do programme budget mechanisms improve the efficiency of public spending? Elements of theory and empirical data from Cameroon. International Review of Administrative Sciences [Internet]. 2024 [cited 2023 sept 28];90(1). Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00208523231201256?icid=int.sj-abstract.similar-articles.9>
7. Presidencia del Consejo de Ministros. Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 [Internet]. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros; 2022. [citado 28 Sept 2023]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3361746-103-2022-pcm>
8. Castillo-Fiestas KP, Bravo-Huivín EK, Rivas-Madrid FP, Florián Castillo OR, Deza Castillo JM. Gestión por Procesos en la Competitividad de una PYME del Sector Gastronómico [Internet]. Buenos Aires: 19th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology; 2021 [citado 21 Jul 2023]. Disponible en: [https://www.laccei.org/LACCEI2021-VirtualEdition/full\\_papers/FP126.pdf](https://www.laccei.org/LACCEI2021-VirtualEdition/full_papers/FP126.pdf)

9. Llaque Fernández GL, Escobar Rodríguez E, Zúñiga Ponce K, Ángeles Quiñones N. Gestión por Procesos en la Logística en una Empresa PYME del Sector Construcción [Internet]. Buenos Aires: 1sh LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development; 2021[citado 21 Jul 2023]. Disponible en:  
[https://laccei.org/LEIRD2021-VirtualEdition/full\\_papers/FP15.pdf](https://laccei.org/LEIRD2021-VirtualEdition/full_papers/FP15.pdf)
10. Musiega A, Tsofa B, Nyawira L. Examining the Influence of Budget Execution Processes on the Efficiency of County Health Systems in Kenya. Health Policy & Planning [Internet]. 2023 [cited 2024 Jul 21];38(3): 351-362. Available from: <https://academic.oup.com/heapol/article/38/3/351/6823804>
11. Raudla R, Douglas JW. Austerity and budget execution: control versus flexibility. Journal of Public Budgeting [Internet]. 2022 [cited 2021 Jul 21];34(2):292-309. Available from:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jpbafm-01-2021-0018/full/html?skipTracking=true>
12. Solórzano Zavala JR. Una visión teórica de la ejecución presupuestaria en el contexto de la gestión por resultados. Ciencia Latina [Internet]. 2022 [citado 14 Ene 2024];6(5):4931-47. Disponible en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3450>
13. Ramos Moreno EW, Torres Paredes MJ. Planificación estratégica y gestión por procesos para planificar actividades deportivas en beneficio de la población. Gestiones Revista Avanzada [Internet]. 2023 [citado 23 Sep 2023];3(1):1-9. Disponible en: <https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/81>
14. Rojas Krugger JC, Ugaz Roque N. Planificación estratégica y gestión organizacional del potencial humano para planificar actividades deportivas y manejar el estrés. Gestiones Revista Avanzada [Internet].2023 [citado 31 Dic 2024];4(1):1-0. Disponible en:  
<https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/84>
15. De la Cruz Montoya D, Delgado Sánchez CI, Espinoza Vásquez G, Juárez Gutiérrez RE, Galindo Caro R, Albarrán Cachay AP. Transparencia en la gestión del Presupuesto y Planificación estratégica con Aprendizaje Organizacional para Gestión por Resultados. Gestiones Revista Avanzada [Internet].2024 [citado 1 Ago 2024];4(1):1-9. Disponible en:  
<https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/39>
16. Moreno Muro JP, Caján Villanueva M, Chávez Taipe YV, Hernández Torres AM, Ramos León LL, Zapata Bellido MJ. La Inteligencia artificial y la gestión del currículo Universitario por competencias). Gestiones Revista Avanzada [Internet].2023 [citado 28 Dic 2023];3(1):1-9. Disponible en:  
<https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/48>
17. Gonzales Ttito YM, Jara Zuñiga RW, Melgar Begazo AE, Albarrán Cachay AP. Reflexiones: Análisis de gestiones e inversiones en infraestructuras educativas, hacia diseños multifuncionales en prevención de emergencias sanitarias). Gestiones Revista Avanzada [Internet].2023 en: <http://revistaamc.sld.cu/>

- [citado 7 Jul 2023];3(1):1-0. Disponible en: <https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/46>
18. Rosales Urbano VG, Micha Aponte RS, Huaylinos Gonzales V, Flores Pérez LK, Ugaz Roque N, Dioses Lescano N. Impacto de las comunicaciones de las instituciones educativas y los gobiernos locales en el bienestar de la población Gestiones Revista Avanzada [Internet].2023 [citado 29 Dic 2023];3 (1). Disponible en: <https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/46>
19. Presidencia del Consejo de Ministros. Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP: Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.º 006-2018-PCM/SGP [Internet]. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros; 2018 [citado 29 Dic 2023]. Disponible en: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264476/RSGP\\_N\\_006-2018-PCM-SGP.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264476/RSGP_N_006-2018-PCM-SGP.pdf)
20. Ministerio de Economía y Finanzas. Directiva para la Ejecución Presupuestaria. Resolución Directoral N° 0009-2024-EF/50.01. Aprueban la Directiva N° 0001-2024-EF/50.01 [Internet]. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas; 2024 [citado 29 Dic 2023]. Disponible en: [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_docman&language=esES&Itemid=101661&lang=es-ES&view=list&slug=directivas-presupuesto-publico](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_docman&language=esES&Itemid=101661&lang=es-ES&view=list&slug=directivas-presupuesto-publico)

## CONFLICTOS DE INTERESES

Los autores no presentan conflictos de intereses en la autoría.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

María Jesús Torres-Paredes (Conceptualización. Adquisición de fondos. Administración del proyecto. Validación. Redacción – revisión y edición).

José Manuel Delgado-Bardales (Curación de datos. Investigación. Recursos. *Software*. Visualización).

Rosa Mabel Contreras-Julián (Análisis formal. Metodología. Supervisión. Redacción– borrador original).