

Artículo inédito**Gestión por procesos y desempeño institucional:
evidencia empírica internacional en el marco de la
modernización del Estado**

Process Management and Institutional Performance:
International Empirical Evidence in the Context of State
Modernization

Carlos Martín Sánchez Loayza

Poder Judicial (Perú)

Carlosmartin0106@gmail.com | ORCID: 0009-0006-9735-3604

Cómo citar este artículo /citation:

Sánchez Loayza , C. M. (2026). Gestión por procesos y desempeño institucional: evidencia empírica internacional en el marco de la modernización del Estado. *Saber Servir: Revista de La Escuela Nacional de Administración Pública*, (15), 32-47. <https://doi.org/10.54774/ss.2026.15.02>

Recibido: 03/03/2026

Revisado: 07/04/2026

Aceptado: 09/06/2026

Publicado: 16/06/2026



Resumen

La modernización del Estado en América Latina ha incorporado progresivamente instrumentos de gestión orientados a la eficiencia y los resultados, entre ellos la gestión por procesos, considerada un mecanismo relevante para mejorar el desempeño institucional y la calidad de los servicios públicos. No obstante, la evidencia empírica que demuestre sus efectos reales en las organizaciones públicas es limitada. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo examinar la evidencia empírica disponible sobre los efectos de la gestión por procesos en el sector público y su relación con el desempeño institucional y la calidad del servicio. Para ello, se realizó una revisión sistemática de la literatura siguiendo el estándar PRISMA 2020 y el modelo PICO, considerando estudios publicados entre 2015 y 2025 que reportaran implementaciones reales y mediciones institucionales de resultados. De un total de 213 artículos identificados en seis bases de datos, únicamente dos estudios cumplieron los criterios de inclusión: uno desarrollado en el sector salud en China, que reportó mejoras estadísticamente significativas en la satisfacción de los usuarios, y otro en el ámbito de la contratación pública en Letonia, que evidenció reducciones sustanciales en los tiempos del proceso de contratación. Los hallazgos sugieren asociaciones positivas entre la gestión por procesos, el desempeño institucional y la calidad del servicio. Sin embargo, el reducido número de investigaciones disponibles y la ausencia de estudios empíricos provenientes de América Latina constituyen el principal hallazgo de la revisión, al revelar una brecha entre la adopción normativa de este instrumento de gestión y la producción de evidencia científica sobre sus efectos reales en las organizaciones públicas.

Palabras clave: gestión por procesos, calidad del servicio, creación de valor, experiencia del usuario, desempeño organizacional, servicios públicos

Abstract

State modernization in Latin America has progressively incorporated management instruments aimed at efficiency and results, including process management, which is considered a relevant mechanism for improving institutional performance and the quality of public services. However, empirical evidence demonstrating its actual effects on public organizations remains limited. In this context, this study aims to examine the available empirical evidence on the effects of process management in the public sector and its relationship with institutional performance and service quality. A systematic literature review was conducted following the PRISMA 2020 guidelines and the PICO framework, considering studies published between 2015 and 2025 that reported real-world implementations and institutional outcome measurements. Of the 213 articles identified across six databases, only two studies met the inclusion criteria: one conducted in the healthcare sector in China, which reported statistically significant improvements in user satisfaction, and another in the field of public procurement in Latvia, which showed substantial reductions in procurement process times. The findings suggest positive associations between process management, institutional performance, and service quality. However, the limited number of available studies and the absence of empirical research from Latin America constitute the main finding of the review, revealing a gap between the normative adoption of this management instrument and the production of scientific evidence on its actual effects on public organizations.

Keywords: business process management, service quality, value creation, user experience, organizational performance, public service organizations

1. Introducción

En los procesos de reforma del Estado, la modernización de la gestión pública se ha implementado como esfuerzos deliberados o estrategias dirigidas a fortalecer el funcionamiento de las organizaciones públicas y mejorar su capacidad de gestión y respuesta frente a las demandas ciudadanas (Pollitt & Bouckaert, 2017).

En América Latina, no obstante, este objetivo enfrenta limitaciones estructurales asociadas a debilidades en las capacidades institucionales y de gobernanza, las cuales limitan la sostenibilidad de políticas públicas transformadoras (Salazar & Boeninger, 2025). Partiendo desde esta perspectiva, las iniciativas de modernización del Estado y sus herramientas de gestión buscan no solo optimizar el uso de recursos, sino también fortalecer el funcionamiento del aparato estatal y la calidad de servicios brindados a la ciudadanía.

En este marco, los organismos internacionales con presencia en América Latina han impulsado enfoques de gestión centrados en el logro de resultados, promoviendo herramientas para incrementar la eficiencia del Estado, la transparencia institucional y los mecanismos de rendición de cuentas (García Moreno & García López, 2010). Entre estos instrumentos que contribuyen a crear valor público, la gestión por procesos ha adquirido particular relevancia en el Perú, país donde la transformación del Estado se encuentra institucionalizada a través de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (PNMGP) (PCM, 2022), cuyo propósito es mejorar el rendimiento de las entidades públicas y los servicios ofrecidos a la población.

Sin embargo, la literatura especializada presenta vacíos significativos respecto a la gestión por procesos. Los beneficios atribuidos a este enfoque en el ámbito público —mejora del desempeño, mayor eficiencia y alineamiento organizacional, entre otros— se sostienen principalmente sobre planteamientos conceptuales, descriptivos o normativos que, si bien representan un aporte para las instituciones, no demuestran de manera metodológica resultados en experiencias concretas de implementación (Dumas et al., 2018).

Esta brecha es especialmente pronunciada en América Latina. Si bien la región ha avanzado en la adopción normativa de instrumentos de gestión de modernización, como la gestión por procesos o la calidad de servicios en el sector público, la producción académica que evalúa su impacto real en entidades públicas sigue siendo escasa. Predominan las contribuciones conceptuales y

descriptivas, mientras los análisis basados en resultados de casos prácticos resultan limitados (Alarcón et al., 2023; Salimbeni, 2019).

Ante esta realidad, el actual estudio tiene como objetivo examinar, mediante una revisión sistemática de la literatura, la evidencia empírica disponible sobre los efectos del enfoque de procesos en entidades públicas, así como su relación con el desempeño organizacional y el nivel de los servicios.

En este contexto, el estudio realiza tres aportes principales: (a) identifica una brecha de evidencia empírica en torno a la gestión por procesos en el sector público latinoamericano; (b) resume y presenta la evidencia disponible; y (c) plantea la necesidad de desarrollar mayores investigaciones sobre la aplicación de este enfoque, que respalden las políticas de modernización del Estado en la región.

2. Metodología

La metodología adoptó el diseño de una revisión sistemática de la literatura con el propósito de identificar, analizar y sintetizar estudios que evalúen los efectos de la gestión basada en procesos en organismos públicos. El proceso se elaboró siguiendo las recomendaciones de PRISMA 2020 (Page et al., 2021), guía internacional que establece pautas para la objetividad y consistencia en la búsqueda y selección de estudios académicos.

De este modo, el análisis se centró exclusivamente en investigaciones que reportaran implementaciones reales y que incluyeran mediciones institucionales de desempeño o calidad del servicio. Este enfoque permitió responder a una pregunta de investigación de naturaleza empírica.

2.1. Estrategia de búsqueda y criterios de selección

La estrategia de búsqueda se estructuró a partir de la pregunta de investigación y se formuló con base en el modelo PICO (Población, Intervención, Comparación, *Outcomes*), ampliamente utilizado en revisiones sistemáticas (Higgins et al., 2022):

Tabla 1*Modelo PICO*

Componente PICO	Descripción
Población	Organizaciones del sector público
Intervención	Implementación de instrumentos de gestión basados en el enfoque de procesos
Comparación	Entidades de administración públicaa
Resultados (Outcomes)	Desempeño institucional y/o calidad del servicio

Nota. Elaboración propia.

La búsqueda se realizó entre los años 2015 y 2025, en bases de datos académicas indexadas (Scopus, Web of Science y EBSCOhost), utilizando combinaciones de palabras claves en inglés: *public sector*, *business process management* y *public sector modernization*. Dicha delimitación se justifica por la elevada concentración de producción científica internacional o de alcance global de estas bases.

Asimismo, con el propósito de ampliar e incorporar evidencia del contexto latinoamericano, se realizó una búsqueda complementaria en las bases DOAJ, Redalyc y SciELO durante el mismo periodo 2015-2025, utilizando la cadena “gestión por procesos” AND “sector público” en español. En la base de datos Redalyc se aplicaron filtros adicionales de país (América Latina), idioma (español) y disciplinas relacionadas (Administración, Ciencias Sociales y Derecho), con la finalidad de recuperar investigaciones académicas regionales, cuya presencia en las bases indexadas internacionales es limitada.

Los estudios fueron seleccionados considerando tres criterios de cribado y selección: (a) implementación de la gestión por procesos en una entidad pública; (b) evaluación empírica institucional con datos cuantitativos o mixtos; y (c) resultados atribuibles a la aplicación del enfoque como instrumento de intervención. Se excluyeron los trabajos de carácter conceptual o normativo y aquellos que carecían de mediciones y resultados de implementación.

2.2. Proceso de cribado y selección de estudios

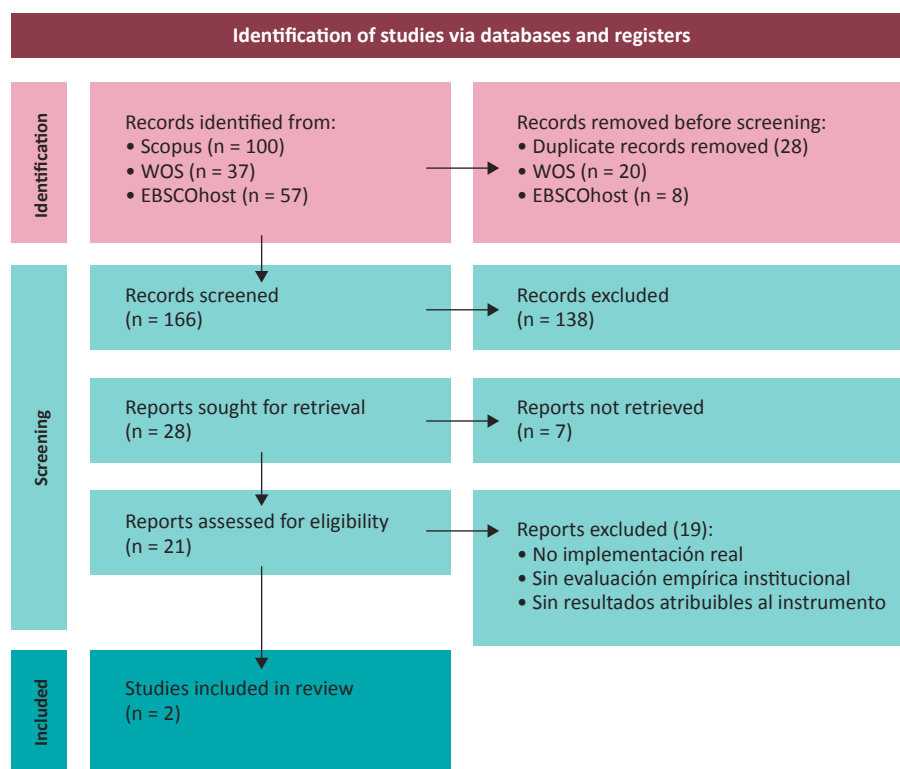
El proceso de cribado y selección de estudios se llevó a cabo en fases consecutivas del estándar PRISMA. La búsqueda principal identificó 194 registros (Scopus:100, WOS:37,

EBSCOhost:57). Tras eliminar 28 artículos duplicados, quedaron 166 registros para la revisión de títulos y resúmenes, de los cuales 138 fueron descartados por no cumplir los criterios de inclusión. De los 28 restantes, 7 no pudieron recuperarse debido a la falta de acceso. Así, de los 21 artículos analizados, 19 fueron excluidos porque carecían de una implementación real del enfoque o una evaluación empírica institucional. Como resultado final, solo 2 estudios se incluyeron en la búsqueda principal. Ver resumen en Figura 1.

Conviene precisar que el número reducido de estudios seleccionados no constituye una limitación del protocolo empleado, sino que es resultado directo de la aplicación rigurosa de los criterios de inclusión establecidos.

Figura 1

Diagrama de flujo del proceso de selección de estudios (PRISMA)



Nota. Elaboración propia basada en el modelo PRISMA.

Asimismo, para la búsqueda complementaria se realizó el cribado en las bases DOAJ, Redalyc y SciELO, orientadas al contexto latinoamericano entre 2015 y 2025. Así, se identificaron 19 registros adicionales (DOAJ: 5; Redalyc: 9; SciELO: 5); sin embargo, ninguno cumplió las condiciones de inclusión, lo que representa un hallazgo adicional del estudio (ver Tabla 2).

Tabla 2

Resultados de búsqueda complementaria en bases de datos latinoamericanas (2015-2025)

Bases	Registros identificados	Excluidos	Razón principal	Incluidos
DOAJ	5	5	Sin implementación real/duplicados	0
Redalyc	9	9	Sin evaluación empírica institucional	0
SciELO	5	5	Sin evaluación empírica institucional / fuera del marco temporal	0
Total	19	19	---	0

Nota. Elaboración propia.

2.3. Extracción y síntesis de la información

La extracción de información incluyó el contexto institucional, el tipo de instrumento de gestión por procesos, la calidad del servicio y los resultados empíricos. Dado que los dos trabajos seleccionados mostraban una heterogeneidad metodológica —uno corresponde a un estudio cuasiexperimental con significancia estadística y el otro a un piloto exploratorio con estadística descriptiva—, la síntesis se realizó de forma descriptiva o narrativa, descartándose un metaanálisis ante la ausencia de métricas comparables entre las investigaciones (Higgins et al., 2022).

Se verificó que la información hallada presentara descripciones claras del contexto de implementación, el diseño metodológico utilizado y los indicadores empleados. Igualmente, se corroboró que los estudios reportaran cambios observables en el desempeño organizacional o en la calidad de servicios, con la finalidad de reducir el riesgo de incluir trabajos de naturaleza conceptual o descriptivos.

3. Resultados

3.1. Características de los estudios incluidos

Luego de corroborar el cumplimiento de los tres criterios de inclusión —implementación real del instrumento, evaluación institucional y resultados atribuibles a la gestión por procesos—, la revisión metodológica permitió identificar dos investigaciones: un estudio del sector salud desarrollado en el continente asiático y otro del ámbito de la contratación pública en Europa (ver Tabla 3). Ambos casos permiten observar cómo opera el enfoque de procesos en categorías y realidades organizacionales distintas.

Cabe resaltar que la búsqueda complementaria en el contexto latinoamericano no arrojó estudios adicionales que cumplieran los criterios definidos, hallazgo que se examinará en la sección Discusión.

Tabla 3
Características metodológicas y principales resultados de los estudios incluidos en la revisión

Estudios	País y contexto institucional	Instrumento de gestión por procesos	Diseño metodológico	Indicadores de desempeño / calidad	Principales resultados empíricos
Outpatient process transformation under New Public Service theory Cai et al. (2025)	China – Entidad pública del sector salud (servicios ambulatorios).	Rediseño de procesos asistenciales y administrativos.	Estudio cuasiexperimental pre/post (N = 600 por grupo; p < 0,05). cuasiexperimental pre/post (N = 600 por grupo; p < 0,05).	Tiempos de atención, eficiencia operativa y satisfacción del usuario (escala de 1 a 10).	Satisfacción global: 8,66 › 9,12 (T = -7,857; p = 0,000). Se reportaron mejoras estadísticamente significativas en las cuatro dimensiones evaluadas.
Public procurement in the age of AI: Challenges and opportunities Iders-Bankovs et al. (2025)	Letonia – Entidad pública del ámbito de la contratación pública.	Implementación de gestión por procesos (BPM/reingeniería) con apoyo de herramientas de inteligencia artificial.	Estudio empírico con medición institucional (piloto descriptivo).	Indicadores de desempeño institucional y calidad del servicio.	Reducción sustancial del tiempo del ciclo de contratación (de aproximadamente 30-37 días a 10-15 días), incremento superior al 25 % en la precisión de la selección de proveedores y reducción del 20 % en la carga administrativa. Resultados sin significancia estadística formal.

Nota. Elaboración propia a partir de estudios de Cai et al. (2025) e Iders-Bankovs et al. (2025). Ambos estudios analizan implementaciones reales en el sector público y reportan resultados empíricos atribuibles al instrumento de gestión por procesos.

3.2. Síntesis de los resultados

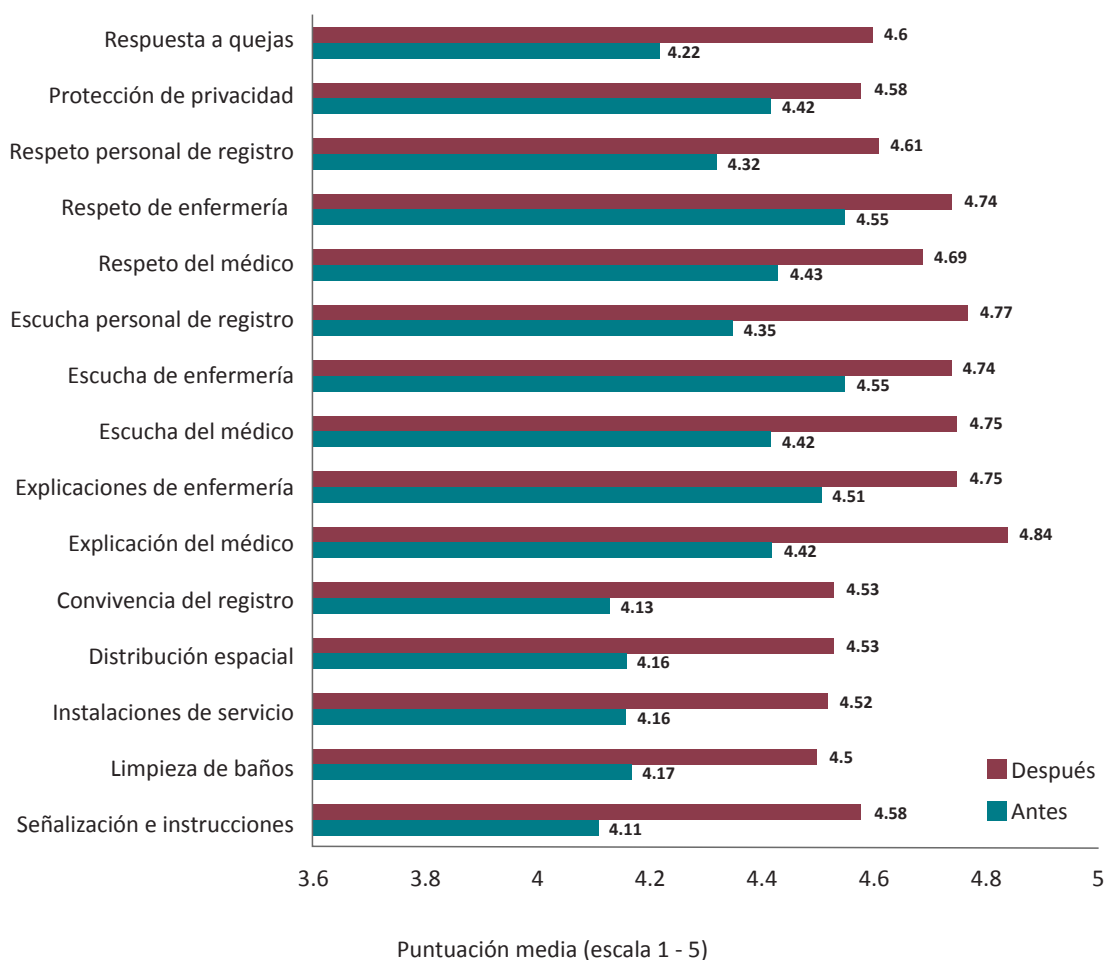
La evidencia sistematizada sugiere que la gestión por procesos se asocia con mejoras en el desempeño organizacional y la calidad de los servicios. La Tabla 4 presenta una síntesis comparativa de ambos estudios, mientras que las Figuras 2 y 3 ilustran el impacto en la satisfacción del paciente y la reducción de los tiempos en el proceso de contratación pública, respectivamente.

Tabla 4
Síntesis comparativa de los principales indicadores de desempeño de los estudios incluidos

Indicador	Cai et al. (2025) — China	Iders-Bankovs et al. (2025) — Letonia
Resultado principal	Satisfacción global: 8,66 › 9,12 (+0,46 puntos).	Tiempo total del ciclo de contratación: aproximadamente 30-37 días › 10-15 días.
Otros indicadores clave	Mejoras en las 16 preguntas evaluadas (cuatro dimensiones), con mayor impacto en la comunicación médico-paciente.	Incremento superior al 25 % en la precisión de la selección de proveedores; aumento del 50 % en la participación de las pymes; reducción del 20 % en la carga administrativa.
Significancia estadística	Sí. Todas las diferencias fueron estadísticamente significativas (p < 0,05; t-test).	No. Estudio piloto de carácter descriptivo sin pruebas inferenciales formales.

Nota. Elaboración propia a partir de estudios de Cai et al. (2025) e Iders-Bankovs et al. (2025).

Figura 2
Satisfacción del paciente



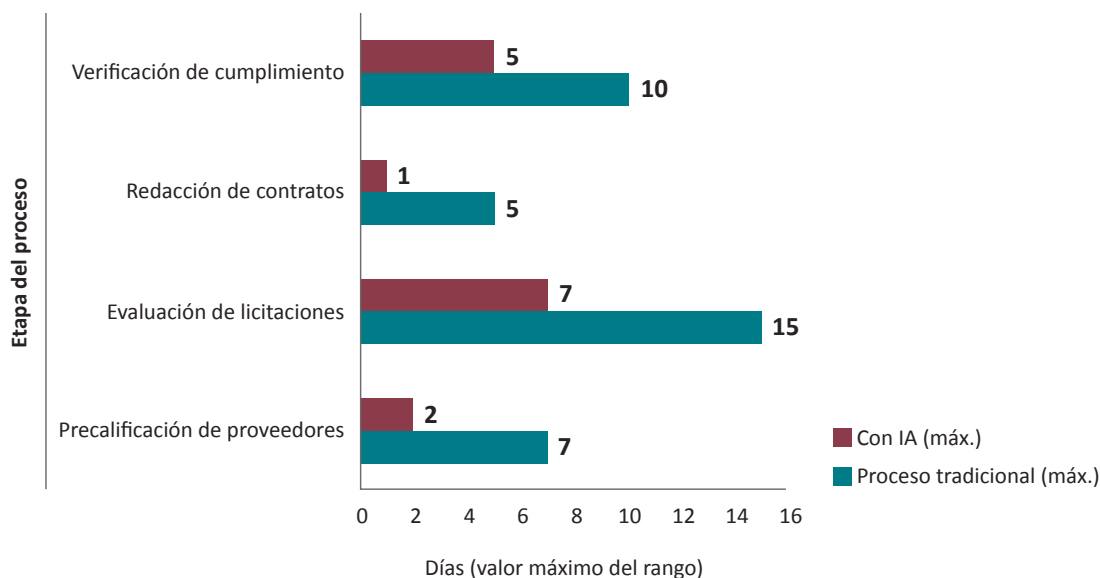
Nota. Elaboración propia a partir de los datos de Cai et al. (2005) en su investigación realizada en China.

La Figura 2 presenta las puntuaciones de satisfacción del paciente antes y después de la mejora del proceso ambulatorio. Las 16 preguntas del instrumento, agrupadas en cuatro dimensiones (entorno médico, proceso de atención médica, servicios médicos y evaluación de la retroalimentación), muestran mejoras estadísticamente significativas en todas ellas ($p < 0,05$), con el incremento de la evaluación global, pasando de 8,66 a 9,12 sobre una escala de 0 a 10 puntos.

La Figura 3 presenta la reducción del tiempo en cada etapa del proceso de contratación pública antes y después de la implementación.

Figura 3

Reducción de tiempo por etapa del proceso de contratación pública con IA



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de Iders-Bankovs et al. (2005) en su investigación realizada en Letonia.

Como se aprecia en las Figuras 2 y 3, ambos estudios evidencian avances en el desempeño institucional atribuibles a la gestión por procesos. Cai et al. (2025) reporta mejoras estadísticamente significativas en las 16 preguntas del cuestionario. Por su parte, Iders-Bankovs et al. (2025) expone reducciones sustanciales de entre 60% y 67% en los tiempos operativos del ciclo de contratación. Es importante indicar que estos últimos resultados, al corresponder a un estudio piloto, aún requieren verificación estadística formal.

4. Discusión

Los resultados de la revisión sistemática muestran que la evidencia disponible sobre el impacto de la gestión por procesos en el desempeño institucional es considerablemente limitada. De los 213 artículos identificados, solo dos estudios cumplieron los criterios establecidos. Este hallazgo es relevante ya que pone de manifiesto una brecha entre la adopción del enfoque normativo o descriptivo de la gestión por procesos y la verificación de sus resultados en la práctica. Esta realidad se observa en las investigaciones tanto internacionales como, de manera más acentuada, del medio latinoamericano.

Respecto al primer trabajo, Cai et al. (2025) analizan la reorganización de los procesos ambulatorios en un hospital público chino desde el enfoque New Public Service. Se trata de un

estudio especialmente interesante por el detalle y la solidez de su diseño y las herramientas y métodos utilizados: encuestas de satisfacción y evaluación, tomadas antes y después del proceso de mejora, a una muestra de 600 pacientes. Los hallazgos indican un progreso significativo en la satisfacción de pacientes, reflejado en un aumento del puntaje global, de 8,66 a 9,12 sobre 10 puntos. Este resultado se explica por un rediseño que pasa del control administrativo hacia un enfoque centrado en las personas, incorporando de manera sistemática la retroalimentación de los ciudadanos como parte de la mejora continua.

Este logro está en línea con lo propuesto por Dumas et al. (2018), quienes sustentan que la gestión por procesos genera valor cuando los esfuerzos se orientan a las necesidades del usuario final. Asimismo, coincide con lo señalado por Denhardt y Denhardt (2000), en el sentido que el servicio público de calidad requiere la centralidad del ciudadano en el diseño institucional.

Por otra parte, en el segundo estudio incluido, Iders-Bankovs et al. (2025) examinan la aplicación de herramientas de inteligencia artificial como soporte para la mejora de procesos en el campo de la contratación pública. Los beneficios de la iniciativa resultan claros: disminución en el tiempo total del ciclo de contratación, pasando de 30 a 37 días a 10 a 15 días, así como un incremento de más de 25% en la precisión de la selección de proveedores.

Estas mejoras son consistentes con la investigación de Jeston y Nelis (2008), quienes advierten que la automatización produce sus mayores beneficios cuando los procesos han sido previamente revisados y optimizados. No obstante, al tratarse de un estudio piloto con ciclos o fases de contratación y sin comprobación estadística formal, estos hallazgos preliminares de Iders-Bankovs et al. (2025) requieren interpretarse con cautela; es decir, constituyen evidencia exploratoria que requiere ser confirmada con investigaciones de mayor escala y metodologías más rigurosas.

A pesar de proceder de sectores, países y diseños metodológicos diferentes, los dos estudios convergen en una característica común: el enfoque orientado a procesos produce resultados medibles cuando implica un rediseño efectivo de los flujos de trabajo, y no solo la adopción de herramientas tecnológicas. Esta convergencia sugiere que lo determinante no es el instrumento en sí, sino el modo en que se implementa y lleva a la práctica. Pollitt y Bouckaert (2017) señalan que los mecanismos de gestión pública no generan resultados estandarizados, sino que estos varían según el contexto institucional: mientras en el ámbito de la salud el impacto se manifiesta

en la experiencia del usuario o paciente con el servicio, en la contratación pública se expresa en eficiencia operativa, trazabilidad y transparencia.

Entre los hallazgos más relevantes de la revisión sistemática de literatura, destaca la ausencia de estudios empíricos provenientes de América Latina que cumplan los criterios de inclusión. Si bien la búsqueda complementaria en las bases DOAJ, Redalyc y SciELO permitió identificar 19 registros en el período 2015-2025, ninguno reunió de manera simultánea los criterios de inclusión (implementación real, evaluación institucional y resultados atribuibles al instrumento).

Las investigaciones identificadas en la región, como las de Salimbeni (2019) y de Alarcón et al. (2023), resultan valiosas desde su perspectiva normativa o conceptual, pero no reportan mediciones empíricas sobre resultados institucionales. Este panorama expone una brecha estructural: la región ha avanzado en la aplicación normativa de la gestión por procesos como parte de las estrategias de modernización del Estado —la PNMGP es un caso ilustrativo en el Perú—; sin embargo, las evaluaciones empíricas que acrediten sus efectos en el desenvolvimiento de las organizaciones continúan siendo escasas.

En el plano de la política pública, este hallazgo sugiere la necesidad de complementar la adopción normativa de la gestión por procesos con mecanismos de evaluación que permitan medir su impacto. En este sentido, los estudios incluidos ofrecen referencias concretas para el cumplimiento de dos agendas institucionales relevantes en el ámbito peruano: por un lado, el trabajo de Cai et al. (2025), centrado en el rediseño de procesos orientados al ciudadano, guarda estrecha relación con la agenda de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), ente rector responsable de la implementación de la gestión por procesos en entidades públicas en el marco de la PNMGP.

Por su parte, el estudio de Iders-Bankovs et al. (2025), enfocado en la mejora de procesos de contratación pública mediante la inteligencia artificial, se vincula con la agenda que lidera la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD), también adscrita a la PCM, responsable de orientar la transformación digital del aparato estatal.

Además, ambos estudios destacan el rol del liderazgo como factor clave para la implementación del enfoque, lo que sitúa a la SGP y la SGTD en una posición estratégica para promover evaluaciones empíricas de las implementaciones que supervisan.

Conviene precisar que esta revisión presenta limitaciones que deben considerarse durante su análisis. En primer lugar, la búsqueda se restringió a bases de datos académicas indexadas, por lo que pudo haberse excluido evidencia contenida en informes técnicos, evaluaciones institucionales y otros documentos no indexados. En segundo lugar, no es posible descartar un riesgo de sesgo de publicación: al tener los estudios con resultados no favorables menor probabilidad de ser difundidos, los efectos del enfoque pueden haberse sobreestimado. En tercer lugar, la heterogeneidad o las diferencias metodológicas entre los dos artículos —uno con pruebas estadísticas formales y otro de carácter exploratorio— impiden la realización de un metaanálisis y limitan la comparación directa entre los resultados.

Los hallazgos permiten reconocer prioridades para futuras investigaciones. Entre ellas, destacan el desarrollo de estudios empíricos con grupos de control y diseños metodológicos dirigidos a medir la sostenibilidad de las mejoras en el tiempo y la construcción de indicadores estandarizados que faciliten la comparación entre instituciones. En el caso latinoamericano, resulta indispensable evaluar empíricamente experiencias de gestión por procesos ya aplicadas en entidades públicas, aprovechando los marcos normativos vigentes para generar evidencia sobre sus efectos.

5. Conclusiones

La presente investigación analizó, mediante una revisión sistemática bajo el estándar PRISMA 2020, la evidencia empírica disponible sobre los efectos de la gestión por procesos en el desempeño institucional del sector público. Los resultados permiten formular las siguientes conclusiones:

Primero, la evidencia empírica disponible es limitada. De 213 registros identificados, solo dos estudios cumplieron los criterios de inclusión, lo que revela una brecha estructural entre la adopción normativa del enfoque y su evaluación desde la investigación académica.

Segundo, los dos estudios incluidos sugieren asociaciones positivas entre la gestión por procesos y la calidad del servicio y mejoras en el desempeño institucional. Aunque proceden de contextos diferentes y muestran un nivel de respaldo metodológico distinto, los resultados de ambos trabajos apuntan hacia esa dirección.

Tercero, los efectos de la gestión por procesos no son homogéneos: dependen del sector de implementación, el marco conceptual o enfoque asimilado y las condiciones organizacionales.

Así, se constituye en un instrumento valioso y flexible, cuya efectividad está condicionada por el entorno, el liderazgo y otros factores que favorecen su aplicación dentro de la institución.

Cuarto, la ausencia de estudios empíricos realizados en América Latina supone el hallazgo más relevante del estudio. Si bien la región ha avanzado en la adopción normativa de herramientas como la gestión por procesos, se observa una escasez de producción de evidencia científica que permita analizar su impacto real. Frente a este vacío, la SGP y la SGTD se encuentran en una posición estratégica para liderar este tipo de evaluaciones, aprovechando los marcos normativos vigentes.

Finalmente, esta investigación organiza de forma sistemática la evidencia empírica internacional y busca promover el desarrollo de investigaciones con mayor rigor metodológico en el contexto latinoamericano, que contribuyan al fortalecimiento de la modernización de la gestión pública fundamentada en resultados comprobados.

Conflicto de interés:

El autor declara no tener conflicto de interés.

Referencias

Alarcón, N., Alarcón, O., Alarcón, J., & Alarcón, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *PODIUM*, (44), 103-118.

<https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>

Cai, Z., Wu, A., Wang, X., & Xie, H. (2025). Outpatient process transformation and patient satisfaction under New Public Service theory. *Patient Preference and Adherence*, 19, 3349-3361.

<https://doi.org/10.2147/PPA.S544684>

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%20MODERNIZACI%C3%93N%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20P%C3%9ABLICA%20AL%202030%281%29.pdf.pdf?v=1661208943>

- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- García Moreno, M., & García López, R. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16304/la-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-avances-y-desafios-en-america-latina>
- Higgins, J., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M., & Welch, V. (Eds.). (2022). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (2nd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119536604>
- Iders-Bankovs, M., Politika, V., Pundure, J., Järvis, M., & Ziemelis, M. (2025). Public procurement in the age of AI: Challenges and opportunities. *Engineering for Rural Development*, 24, 968–975. <https://doi.org/10.22616/ERDev.2025.24.TF198>
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business process management: Practical guidelines to successful implementations* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372 (71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Salazar, J., & Boeninger, A. (2025). *Capacidades institucionales técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) para la gestión de las transformaciones: fundamentos para un nuevo paradigma*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ee67c7dc-c3de-40cb-ad4c-e49cd7f16448/content>
- 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>