

UNIVERSIDAD PARA EL DESARROLLO ANDINO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**GESTIÓN POR PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL: UN ESTUDIO DE CASO DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAMA, PROVINCIA
DE ANDAHUAYLAS, REGIÓN DE APURÍMAC, EN EL AÑO 2025**

Trabajo de Investigación para optar el grado académico de
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR

Lyz Shaneri Cespedes Pichihua

<https://orcid.org/0009-0000-0923-2076>

ASESOR

José Angel Ragas Rojas

<https://orcid.org/0000-0001-5254-3320>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Calidad y Mejora Continua en la Gestión Pública

LIMA – PERÚ

2026

N.º 031-2026-AIBR-II-UDEA

CONSTANCIA

DE SIMILITUD DE TRABAJOS DE PROYECTOS POR EL SOFTWARE DE TURNITIN

El Instituto de Investigación, hace constar por la presente, que el proyecto titulado **“GESTIÓN POR PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL: UN ESTUDIO DE CASO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAMA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS, REGIÓN DE APURÍMAC, EN EL AÑO 2025”**.

Autor : **LYZ SHANERI CESPEDES PICHIHUA**

Programa : **ESCUELA DE POSGRADO**

Mención : **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Asesor : **Mg. JOSÉ ANGEL RAGAS ROJAS**

Que fue presentada en fecha **08/07/2026**, después de haberse realizado el análisis con el software de Turnitin, excluyendo la bibliografía y similitudes menores a 1 %, presenta un porcentaje de similitud de **15%** el día 8 de julio de 2026.

En tal sentido, de acuerdo con los criterios establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos, se declara que la tesis cumple con el porcentaje aceptable de similitud.

En señal de conformidad y verificación se firma la presente constancia.

Lircay, 8 de julio de 2026.



**Asistente de Investigación, Responsable
de Repositorio y Biblioteca
Instituto de Investigación**

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ASESOR

En condición de asesor designado de la tesis titulada: **“GESTIÓN POR PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL: UN ESTUDIO DE CASO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAMA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS, REGIÓN DE APURÍMAC, EN EL AÑO 2025”** cuyo autor es **LYZ SHANERI CESPEDES PICHIHUA** para optar por el grado académico de Maestro en **GESTIÓN PÚBLICA**, luego de la revisión exhaustiva al contenido del documento, doy fe y considero que se encuentra apto para ser aprobado y con méritos suficientes para ser sometido para la sustentación.

En señal de conformidad se firma y sella la presente constancia.

LIMA, 19 de MARZO de 2026



Firma
Asesor: **José Angel Ragas Rojas**

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Nº 032/2026

En la ciudad de Lircay, provincia de Angaraes, Región Huancavelica, a los 30 días del mes de junio del año 2026, siendo las 15:00 p.m. horas, en la sesión virtual en la plataforma de Google Meet de la Escuela de Posgrado de la Universidad para el Desarrollo Andino se instaló el Jurado designado con Resolución Directoral N.º 032/2026 de fecha 12 de junio de 2026, teniendo como Miembros de Jurado:

PRESIDENTE : Mario Ninaquispe Soto
SECRETARIO : Eduardo Quezada Hidalgo
VOCAL : Helena Murguía García

Con la finalidad de llevar a cabo el acto académico de sustentación de trabajo de investigación del estudiante: **LYZ SHANERI CESPEDES PICHIHUA**, de la Escuela de Posgrado, quien sustenta el trabajo de investigación titulado **“GESTIÓN POR PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL: UN ESTUDIO DE CASO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAMA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS, REGIÓN DE APURÍMAC, EN EL AÑO 2025”**, para optar por el grado académico de Maestro en Gestión Pública, bajo la modalidad de trabajo de investigación.

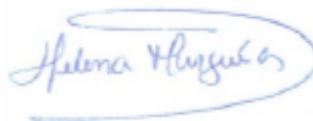
Luego, de haber absuelto las preguntas que fueron formuladas por los Miembros del Jurado, se llegó al siguiente resultado:

Aprobado por	:	☒ Unanimidad	☐ Mayoría	☒ Sin observación	
		☐ Con observación			
Mención	:	☐ Excelente	☒ Muy bueno	☐ Bueno	☐ Regular
Desaprobado por	:	☐ Unanimidad	☐ Mayoría		

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.


PRESIDENTE


SECRETARIO



VOCAL

**Gestión por procesos y productividad laboral: un estudio de caso de los servidores públicos en la
municipalidad distrital de Huancarama, provincia de Andahuaylas, región de Apurímac, en el año 2025**

*Process management and labor productivity: a case study of public servants in the district municipality of
Huancarama, province of Andahuaylas, Apurímac region, in 2025*

Lyz Shaneri Cespedes Pichihua

72434438@g.udea.edu.pe

Resumen

El objetivo del estudio es analizar la relación entre la gestión por procesos y la productividad laboral en los servidores públicos de la municipalidad distrital de Huancarama, provincia de Andahuaylas, región de Apurímac, en el año 2025. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y descriptivo, utilizando la población total de 60 servidores públicos. Las variables de interés fueron la gestión por procesos y la productividad laboral, con tres dimensiones cada una. La hipótesis general plantea la existencia de una relación significativa y positiva entre las variables señaladas. Para el análisis de datos, se empleó la correlación de Pearson, debido a que las variables presentaron una distribución normal de los datos. Los resultados evidenciaron una asociación positiva y significativa entre la gestión por procesos y la productividad laboral en los servidores públicos ($r = 0.501$; $p < 0.001$). Asimismo, se identificó que las dimensiones de procesos de apoyo y los procesos de compra, así como las de eficacia y eficiencia, presentaron relaciones estadísticamente significativas. En conjunto, se concluye que el fortalecimiento de los procesos institucionales se asocia con mejores niveles de desempeño laboral.

Palabras clave: Administración pública, estudio del trabajo, gobierno municipal, productividad laboral, organización del trabajo.

Abstract

The objective of this study is to analyze the relationship between process management and labor productivity among public servants in the District Municipality of Huancarama, Province of Andahuaylas, Apurímac Region, in 2025. To this end, a quantitative approach was employed, using a non-experimental, cross-sectional, and descriptive design, considering the total population of 60 public servants. The variables of interest were process management and labor productivity, each comprising three dimensions. The general hypothesis proposed the existence of a significant and positive relationship between the variables under study. For data analysis, Pearson's correlation coefficient was used, as the variables exhibited a normal data distribution. The results revealed a positive and statistically significant association between process management and labor productivity among public servants ($r = 0.501$; $p < 0.001$). Likewise, the dimensions of support processes and procurement processes, as well as efficacy and efficiency, showed statistically significant relationships. Overall, it is concluded that strengthening institutional processes is associated with higher levels of job performance.

Keywords: Public administration, work study, municipal government, labor productivity, work organization.

Introducción

Contexto

En la actualidad, la gestión por procesos es el estándar de oro para todas las organizaciones modernas a escala global, ya que posibilita pasar de una estructura tradicional y estática a una dinámica y eficiente. Particularmente, en el sector público se ha convertido en la opción por excelencia de eficiencia, en una herramienta de transparencia y rendición de cuentas (vom Brocke & Mendling, 2018); de ahí que modernizar del Estado, y equiparlo de procesos similares al mencionado, actualmente sea un compromiso ético y democrático, y no solo un asunto complementario (United Nations, 2024).

Así, para lograr una administración pública productiva, se deben transformar los procesos a partir de tres ejes pilares: recuperar la confianza ciudadana a través de procesos ágiles que refuercen la legitimidad democrática; establecer blindajes contra la corrupción a través de una gestión por procesos que asegure transparencia y responsabilidad; y crear una base para la transformación tecnológica, donde la digitalización se implemente tras rediseñar los procesos, como los países que hoy son referentes como Estonia y Singapur (Dumas et al., 2018; OCDE, 2020).

A nivel mundial, el panorama revela que existe una importante deficiencia en el gasto público, debido a la falta de implementación de la gestión por procesos, lo cual no solo afecta a las finanzas del sector público, sino también, de manera muy particular, a la calidad de vida ciudadana, particularmente a los que viven en condiciones rurales (World Bank, 2018; OECD, 2021). Según estimaciones, se indica que solo el 21.00% de trabajadores públicos se sienten comprometidos con sus labores, mientras que el resto cuentan con una baja motivación y liderazgo, en términos agregados, ello impacta en la economía mundial, debido a la pérdida de billones de dólares debido a la baja productividad (Roseth, Reyes, Porrúa, & Acevedo, 2018).

Dicha situación para el contexto peruano, específicamente para el primer trimestre del 2025, evidencia que el PBI creció un 3.90% y el gasto público se registró en un 7.50%, como indicadores que impulsan la demanda interna, (BCRP, 2025). De la misma manera, según las cifras actualizada de la OCDE, se indica que las carencias en la aplicación de la ley (procesos ineficaces y/o falta de implementación de herramientas como la gestión de procesos, y otras que refuercen la transparencia) y la corrupción le ocasionan al país un costo cercano al 2.40% de su PBI cada año (OCDE, 2025).

Por ello, se explorará el vínculo entre la gestión por procesos y la productividad laboral en la municipalidad distrital de Huancarama, provincia de Andahuaylas, región de Apurímac, en el año 2025. En la región, de acuerdo al MEF (2024), se culminó el año con 64.40% de ejecución presupuestal, ubicándolas entre los últimos puestos. Ello fue acompañado por una lluvia de críticas por parte expertos, centradas en la carencia de líderes que promuevan la adaptación a nuevas herramientas. Dicho contexto ejemplifica la situación que vienen atravesando distintos gobiernos locales en el mundo, particularmente en países con baja institucionalidad, respecto a las dificultades de implementar herramientas eficaces, pero que requieren una cantidad importante de recursos por parte de los gobiernos locales, los cuales, por lo general, están enfocados en el quehacer diario, relegando la adaptación tecnológica.

Aspectos Teóricos

Para fines prácticos, es importante indicar las definiciones de nuestras principales variables. De esta manera, se considerará a la gestión por procesos (u orientada a procesos) como al tipo de gestión que juega “un papel significativo en el fomento de la competitividad de las organizaciones al permitir una coordinación efectiva y un uso eficiente de los recursos disponibles” (Hernández, 2023, p. 2), teniendo como pilar fundamental la implementación de una serie de actos interconectados que transforman los insumos en resultados anticipados (SERVIR, 2022, p. 36). Por ello, la organización pública que adopte este tipo de gestión tiene que comprender cómo las distintas divisiones organizativas encarnan una secuencia de

actividades destinadas a convertir los insumos en determinados productos o servicios (SERVIR, 2022, p. 35), empleando el enfoque metodológico para alcanzar los objetivos mediante la organización de actividades en secuencias que garanticen la entrega de bienes y servicios en plazos específicos y con el uso adecuado de recursos (Mallar, 2010; PCM, 2025).

Ahora bien, dentro de dicha variable contamos con tres dimensiones. Así, de acuerdo con la PCM (2020, p. 125), los procesos de compra (operativos o misionales) son los que se encargan de elaborar los productos (i.e. bienes y servicios) provistos por la entidad; los procesos estratégicos son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, mientras que los procesos de apoyo son aquellos que están referidos a brindar soporte a los anteriormente mencionados.

Por otro lado, se define a la productividad laboral como el volumen de producción generado por unidad de trabajo, generalmente expresado como producción por trabajador o por hora trabajada, lo que permite evaluar la eficiencia en el uso del factor trabajo (OCDE, 2001). Asimismo, la productividad está determinada por la dinámica y las circunstancias propias de una comunidad, por lo que un contexto favorable genera un incremento en la productividad y, con ello, una mejora de los resultados en comparación con los recursos necesarios para crear o prestar servicios, sean públicos o privados (Gutiérrez Pulido, 2010).

De manera general, se suele utilizar el comportamiento organizacional como principal indicador para la evaluación de la productividad laboral; es decir, cuando una empresa es capaz de convertir insumos en productos y alcanzar sus objetivos al menor costo posible lo cual requiere aplicar criterios de eficiencia y eficacia se le cataloga como productiva. Ahora bien, también se puede utilizar el desempeño individual para evaluar la productividad laboral. Dicho sea de paso, respecto a este último enfoque, diversos autores suelen señalar la relevancia de la gestión del capital humano, a partir de una adecuada gestión por procesos.

Ahora bien, dentro de la variable de productividad laboral, es fundamental definir sus dimensiones. Así, la eficiencia se entenderá como la medición de los esfuerzos requeridos (y

correctamente empleados) para alcanzar los objetivos, mientras que la eficacia está referida directamente a la consecución de objetivos institucionales (Ayuso, 2024). Por su parte, el trabajo en equipo, de acuerdo a la definición de Katzenbach & Smith (1993, p. 4), se entenderá como un número (reducido) de personas con capacidades requeridas por la empresa, y que buscan un objetivo común para todos los integrantes, lo cual hace que estos se sientan responsables de conseguirlo.

De esta manera, existen diversos esfuerzos por entender la relación las variables de interés. A nivel mundial, para el caso de Ecuador, Alarcón Díaz, Orlando , Alarcón Díaz, & Alarcón Díaz (2023) sostienen que la gestión por procesos representó una estrategia integral que se ha extendido tanto en organizaciones públicas, generando importantes beneficios. De la misma manera, en México, Ramírez Méndez, Magaña Medina, & Ojeda López (2022) concluyen que debido a la productividad laboral la sociedad mexicana, en los últimos años, ha visto mejorar su calidad de vida y rendimiento laboral. Asimismo, en el caso de Chile, Carrasco (2017) enfatiza la necesidad de diseño de una serie de intervenciones estratégicas diseñadas para optimizar el rendimiento operativo y consolidar una cultura de procesos sólidos, todo ello basado en el pilar de la gestión por procesos.

Por su parte, en el contexto nacional, las iniciativas para comprender el fenómeno estudiado han sido importantes. Así, en la región de Huancavelica, Vega (2024) examina la gestión por procesos y productividad laboral en la municipalidad provincial de Huancavelica, hallando una relación significativa y positiva de intensidad moderada. Dicha temática, aplicara para la municipalidad distrital de Punchana, en la región de Loreto, es estudiada por Valderrama Chávez (2025), quien demuestra la relación significativa y positiva entre ambas variables, así como identifica a la capacitación y el compromiso del personal como los factores clave para potenciar los efectos positivos.

De la misma forma, para la municipalidad distrital de Pacobamba, región de Apurímac, Céspedes (2023) constata una relación significativa y positiva de intensidad

moderada. Así también, en la misma región, en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Pedraza Vargas (2021) concluye que se viene implementando una adecuada gestión por procesos; sin embargo, manifiesta que hay un espacio para considerable para seguir trabajando en ello.

A partir de lo mencionado, se constata que existe un vacío teórico y empírico en el contexto nacional sobre la gestión por procesos y productividad laboral en relación con nuevos indicadores con los cuáles medir ambas variables. Así, como se verá más adelante, nuestra propuesta se centra en aspectos que anteriormente no han sido evaluados en conjunto, como los procesos de apoyo, de compra y estratégicos; asimismo, a diferencias de los estudios referidos, la presente investigación emplea a la población total de un gobierno local, lo cual permite tener una mirada más completa e integral de la problemática. Asimismo, el presente estudio es útil ya que profundizará en la relación entre las variables en cuestión en un contexto de debilidad institucional.

Problema, Objetivos e Hipótesis

La presente investigación se enfoca en la pregunta central: ¿cuál es la relación entre la gestión por procesos y la productividad laboral en los servidores públicos de la municipalidad distrital de Huancarama, provincia de Andahuaylas, región de Apurímac, en el año 2025? De esta manera, el objetivo general se orienta a determinar la existencia y el tipo de relación entre ambas variables. Por su parte, los objetivos específicos se centran en: 1) analizar la relación entre las dimensiones de la gestión por procesos —procesos de apoyo, procesos estratégicos y procesos de compra— y la productividad laboral de los trabajadores; y 2) verificar la relación entre las dimensiones de la productividad laboral —eficacia, trabajo en equipo y eficiencia— y la gestión por procesos.

Correspondientemente, la hipótesis general postula la existencia de una relación significativa y positiva entre la gestión por procesos y la productividad laboral; asimismo, las hipótesis específicas plantean que: 1) las dimensiones de la gestión por procesos se relacionan

de manera positiva y significativa con la productividad laboral; y 2) las dimensiones de la productividad laboral se relacionan de manera positiva y significativa con la gestión por procesos.

Metodología

Tipo de Investigación

Para fines de la investigación con enfoque cuantitativo, se ha empleado un diseño no-experimental, ya que no se manipulan las variables, sino que se observan y analizan tal como ocurren en su contexto natural (Hernández et al., 2014). De la misma manera, el estudio es correlacional y descriptivo, en tanto determina la asociación entre las variables estudiadas, y describe las características más relevantes, respectivamente. En ese mismo sentido, el estudio es transversal ya que se recolectan los datos en un solo momento (2025). De forma complementaria, la investigación es de carácter básico ya que, como se mencionó anteriormente, buscando brindar más información y cerrar las brechas del conocimiento respecto a los vacíos de literatura anteriormente reseñados.

Participantes

La población de estudio estuvo conformada por 60 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Huancarama durante el año 2025. Debido al tamaño reducido de la población, se empleó un muestreo censal, incorporándose la totalidad de los elementos de la población al estudio; por tanto, la muestra coincidió con la población ($N = 60$). Todos los participantes respondieron de manera voluntaria el instrumento de recolección de datos.

Recolección de datos

De esta manera, para la recopilación de dicha información, se empleó la encuesta, la cual fue revisada y validada preliminarmente por dos expertos en la temática, que fue aplicada a cada persona mediante el instrumento del cuestionario presencial –en las oficinas de la municipalidad distrital de Huancarama– con una duración aproximada de 4 a 6 minutos por

persona, quienes previamente recibieron capacitación y orientación para el llenado del cuestionario. Asimismo, se utilizó una escala de medición tipo Likert aplicada a un total de 29 ítems distribuidos en dos variables y sus respectivas dimensiones. Cada ítem contó con tres opciones de respuesta: 1 (bajo), 2 (medio) y 3 (alto). Los puntajes obtenidos fueron consolidados mediante el cálculo del promedio aritmético por dimensión y, posteriormente, se obtuvo el puntaje total de cada variable a partir del promedio de sus respectivas dimensiones.

Para la interpretación descriptiva, los puntajes promedio —con un rango teórico de 1 a 3— fueron clasificados en tres niveles mediante la división del rango total ($3-1 = 2$) en intervalos equivalentes ($2/3 = 0.67$), estableciéndose los siguientes puntos de corte: bajo ($1.00 \leq x < 1.67$), medio ($1.67 \leq x \leq 2.33$) y alto ($2.34 \leq x \leq 3.00$). Esta categorización permitió describir la distribución de los participantes según el nivel alcanzado en cada variable y dimensión.

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizaron dos herramientas: Microsoft Excel, que permitió realizar las tabulaciones y organizar la información en cuadros de frecuencia y porcentaje; y el software estadístico SPSS v. 25, con el cual se evaluó la confiabilidad de los instrumentos, se realizó la prueba de normalidad y se analizaron las relaciones entre variables mediante la estadística inferencial. En específico, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov–Smirnov, debido a que el tamaño de la muestra (que, en este caso, es igual a la población) fue de 60 participantes, cumpliendo con la condición de más de 50 participantes. Los resultados evidenciaron que las variables seguían una distribución normal, lo que cumplió con el supuesto de normalidad estadística. En consecuencia, se optó por el uso de pruebas paramétricas (Pearson), dado que estas requieren normalidad y resultan apropiadas para el análisis de datos medidos en escalas ordinales tipo Likert. Así, se empleó la correlación de Pearson para analizar la relación entre las variables y dimensiones del estudio.

Finalmente, se exhibe la distribución de las variables de interés, de sus dimensiones y el número de ítems:

Tabla 1

Distribución de las variables de estudio, sus dimensiones y el número de preguntas

Variable	Dimensión	Ítems
V1. Gestión por Procesos	D1. Procesos de Apoyo	4
	D2. Procesos Estratégicos	4
	D3. Procesos de Compra	5
V2. Productividad Laboral	D4. Eficacia	5
	D5. Trabajo en Equipo	5
	D6. Eficiencia	6

Como se puede apreciar en la Tabla 1, Gestión por Procesos (V1) cuenta con 3 dimensiones: Procesos de Apoyo (D1), Procesos Estratégicos (D2) y Procesos de Compra (D3); mientras que Productividad Laboral (V2) posee 3 dimensiones: Eficacia (D4), Trabajo en Equipo (D5) y Eficiencia (D6).

Resultados

Descriptivos

Tabla 2

Distribución de los participantes por sexo

Sexo	n	%
Masculino	31	51.67
Femenino	29	48.33
Total	60	100.00

En la Tabla 2 se puede apreciar que, del total de 60 servidores públicos, el 51.67% corresponde al sexo masculino, mientras que el 48.33% pertenece al sexo femenino. Así, se aprecia una participación relativamente equitativa entre ambos sexos, con ligera predominancia masculina.

Tabla 3*Distribución de los participantes por rango de edad*

Rango de Edad (años)	n	Porcentaje (%)
18 – 26 años	14	23.34
27 – 45 años	26	43.33
46 años o más	20	33.33
Total	60	100.00

Por otro lado, en la Tabla 3 se puede observar, el 43.33% de los participantes se encuentra entre 27 y 45 años, constituyendo el grupo mayoritario. Asimismo, el 33.33% se encuentra en el rango de edad de 46 años o más, mientras que el 23.34%, el grupo minoritario, corresponde al rango de 18 a 26 años. Estos resultados evidencian una mayor concentración de participantes en el rango etario intermedio.

Tabla 4

Distribución de las variables de Gestión por Procesos (V1) y Productividad Laboral (V2) según nivel (promedio)

Nivel (Promedio)	V1. Gestión por Procesos		V2. Productividad Laboral	
	n	%	n	%
Alto	17	28.33	15	25.00
Medio	38	63.33	44	73.33
Bajo	5	8.33	1	1.67
Total	60	100.00	60	100.00

En la Tabla 4, respecto a la variable de Gestión por Procesos (V1), el 63.33% de los servidores públicos se ubica en nivel medio, el 28.33% en nivel alto y un escaso 8.33% en nivel bajo. Por su parte, en la variable de Productividad Laboral (V2), el 73.33% se concentra en nivel medio, el 25.00% en nivel alto y un escaso 1.67% en nivel bajo. De esta manera, estos resultados muestran que en ambas variables predomina el nivel medio, lo que sugiere que, hasta cierto punto, si bien existen prácticas y desempeños aceptables en la gestión

institucional, aún no se alcanza de manera generalizada un nivel alto consolidado. Asimismo, la baja proporción en nivel bajo indica que las deficiencias no son predominantes.

Tabla 5

Distribución conjunta de las variables de Gestión por Procesos (V1) y Productividad Laboral (V2) según nivel (promedio)

Variable / Nivel (Promedio)		V2. Productividad Laboral			Total
		Bajo	Medio	Alto	
V1. Gestión por Procesos	Bajo	0	5	0	5
		0.00	8.33	0.00	8.33
	Medio	1	33	4	38
		1.67	55.00	6.67	63.33
	Alto	0	6	11	17
		0.00	10.00	19.33	28.33
Total		1	44	15	60
		1.67	73.33	25.00	100.00

Nota. En cada categoría, la primera fila corresponde a la frecuencia (n) y la segunda fila al porcentaje (%). Los porcentajes se calculan sobre el total de la población (N = 60).

Por su parte, en la Tabla 5 se observa que la mayor concentración de participantes se ubica en el nivel medio de ambas variables (55.00%), lo que indica que la mayoría percibe una gestión institucional y un desempeño laboral en un nivel intermedio. Asimismo, destaca que el 19.33% de la población se sitúa en nivel alto, evidenciando que existe un grupo importante donde ambas variables se manifiestan de manera favorable (1 de cada 5 servidores públicos aproximadamente mantiene esa postura). Por otro lado, los casos ubicados en nivel bajo son mínimos, representando apenas un escaso 1.67% en la combinación medio–bajo y 8.33% en bajo–medio, no registrándose coincidencias en bajo–bajo. Así, estos resultados sugieren una tendencia positiva en la relación descriptiva entre ambas variables, dado que los niveles altos y medios tienden a coincidir en la mayoría de los casos.

Tabla 6

Distribución de la variable de Gestión por Procesos (V1) y sus dimensiones (D1, D2 y D3) según nivel (promedio)

Nivel (Promedio)	D1. Procesos de apoyo		D2. Procesos estratégicos		D3. Procesos de compra	
	n	%	n	%	n	%
Alto	16	26.67	19	31.67	19	31.67
Medio	38	63.33	30	50.00	32	53.33
Bajo	6	10.00	11	18.33	9	15.00
Total	60	100.00	60	100.00	60	100.00

En la Tabla 6, de la variable de Gestión por Procesos (V1), respecto a la dimensión de Procesos de apoyo (D1), el 63.33% se ubica en nivel medio, mientras que el 26.67% en nivel alto y solo un 10.00% en nivel bajo, evidenciando predominancia del nivel intermedio. En la dimensión de Procesos estratégicos (D2), el 50.00%, la mitad de la población, se concentra en nivel medio, mientras que un 31.67% alcanza nivel alto y un menor, aunque importante, 18.33% se sitúa en nivel bajo. Por su parte, en la dimensión de Procesos de compra (D3), el 53.33% corresponde al nivel medio, el 31.67% al nivel alto y un menor 15.00% al nivel bajo.

Estos resultados demuestran que las dimensiones presentan una mayor concentración en el nivel medio, aunque los procesos estratégicos y de compra registran porcentajes ligeramente superiores en nivel alto en comparación con los procesos de apoyo. Esto sugiere que, como interpretación inicial, si bien la gestión por procesos se encuentra mayoritariamente en un nivel intermedio, existen avances en los ámbitos estratégico y de adquisición.

Tabla 7

Distribución de la variable de Productividad Laboral (V2) y sus dimensiones (D4, D5 y D6) según nivel (promedio)

Nivel (Promedio)	D4. Eficacia		D5. Trabajo en equipo		D6. Eficiencia	
	n	%	n	%	n	%
Alto	23	38.33	22	36.67	20	33.33
Medio	30	50.00	33	55.00	29	48.33
Bajo	7	11.67	5	8.33	11	18.33
Total	60	100.00	60	100.00	60	100.00

En la Tabla 7, de la variable de Productividad Laboral (V2), respecto a la dimensión de Eficacia (D4), el 50.00%, la mitad de la población, se ubica en nivel medio, mientras que el 38.33% en nivel alto y un escaso 11.67% en nivel bajo, evidenciando una tendencia favorable de nivel intermedio. Asimismo, en la dimensión de Trabajo en equipo (D5), el 55.00%, más de la mitad de los participantes, se concentra en nivel medio, el 36.67% en nivel alto y el 8.33% en nivel bajo, lo que indica una percepción mayoritariamente positiva respecto a la colaboración interna. Por su parte, en la dimensión de Eficiencia (D6), el 48.33% corresponde al nivel medio, un 33.33% al nivel alto y un menor 18.33% al nivel bajo. Cabe destacar que, comparativamente, la eficiencia presenta el porcentaje más alto en nivel bajo.

Los resultados muestran que la productividad laboral se sitúa principalmente en un nivel medio en sus dimensiones, aunque se observan mejores resultados relativos en eficacia y trabajo en equipo, mientras que la eficiencia representa el aspecto con mayor margen de mejora dentro de la variable.

Tabla 8

Estimación de la confiabilidad de las variables de Gestión por Procesos (V1) y Productividad Laboral (V2) mediante el coeficiente alfa de Cronbach

Variable	α
V1. Gestión por Procesos	0.728
V2. Productividad Laboral	0.687

De acuerdo con la Tabla 8, el coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0.728 para la variable de Gestión por Procesos (V1), lo que indica una consistencia interna aceptable al superar el umbral de 0.70 recomendado en estudios sociales. Por su parte, la variable de Productividad Laboral (V2) obtuvo un coeficiente de 0.687, valor ligeramente inferior al punto de referencia de 0.70 (umbral recomendado); no obstante, se considera un nivel de confiabilidad aceptable en investigaciones exploratorias o de carácter aplicado, dado que se aproxima al estándar mínimo recomendado. Los resultados evidencian que el instrumento presenta una consistencia interna adecuada para su aplicación en el estudio.

Tabla 9

Prueba de normalidad de las variables de Gestión por Procesos (V1) y Productividad Laboral (V2) mediante Kolmogorov-Smirnov

Variable	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	G1	Sig.
V1. Gestión por Procesos	0.077	58	0.508
V2. Productividad Laboral	0.089	58	0.272

En la Tabla 9, se presentan los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov–Smirnov aplicada a las variables del estudio, debido a que la muestra fue de 60 participantes. Para la variable Gestión por Procesos (V1), el valor de significancia obtenido ($p = 0.508$) es superior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que permite no rechazar la hipótesis nula de normalidad. De igual manera, para la variable Productividad Laboral (V2), el valor

de significancia obtenido ($p = 0.272$) resulta superior al nivel crítico establecido, por lo que no se rechaza la hipótesis nula de normalidad.

De esta manera, considerando que ambas variables cumplen con el supuesto de normalidad, se optó por emplear pruebas paramétricas para el análisis inferencial. De acuerdo con Field (2018) y Hair et al. (2019), cuando los datos siguen una distribución normal, los métodos paramétricos resultan adecuados y permiten obtener estimaciones robustas. En ese sentido, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre las variables del estudio y sus respectivas dimensiones.

Tabla 10

Resultados de la correlación de Pearson entre las variables de Gestión por Procesos (V1) y Productividad Laboral (V2)

Correlación de Pearson	
Coefficiente de correlación	0.501
Sig. (bilateral)	< 0.001
N	60

Ahora bien, en la Tabla 10, los resultados evidencian la existencia de una correlación positiva de magnitud moderada ($r = 0.501$) y estadísticamente significativa ($p < 0.001$) entre ambas variables. De esta manera, se indica que mayores niveles de gestión por procesos se asocian con mayores niveles de productividad laboral. La relación observada sugiere que el fortalecimiento de los procesos institucionales guarda una relación directa con el desempeño laboral de los servidores públicos.

Tabla 11

Resultados de la correlación de Pearson entre las dimensiones de la variable de Gestión por Procesos (D1, D2 y D3) y la variable de Productividad Laboral (V2)

Dimensión	Correlación de Pearson	V2. Productividad Laboral
D1. Procesos de apoyo	Coefficiente de correlación	0.476
	Sig. (bilateral)	< 0.001
	N	60
D2. Procesos estratégicos	Coefficiente de correlación	0.220
	Sig. (bilateral)	0.091
	N	60
D3. Procesos de compra	Coefficiente de correlación	0.493
	Sig. (bilateral)	< 0.001
	N	60

En la Tabla 11, respecto a la variable de Productividad Laboral (V2), se observa que la dimensión de Procesos de apoyo (D1) presentó una correlación positiva de magnitud moderada ($r = 0.476$) y estadísticamente significativa ($p < 0.001$), lo que indica que un mayor desarrollo de los procesos de apoyo, generalmente, se asocia con niveles más altos de productividad laboral. De la misma forma, la dimensión de Procesos de compra (D3) evidenció una correlación positiva de magnitud moderada ($r = 0.493$) y estadísticamente significativa ($p < 0.001$), representando la dimensión con mayor asociación.

Por el contrario, la dimensión de Procesos estratégicos (D2) presentó una correlación positiva baja ($r = 0.220$) que no resultó estadísticamente significativa ($p = 0.091$), lo que indica que, en términos estrictamente metodológicos, no se puede afirmar la existencia de una relación estadística entre esta dimensión y la productividad laboral. Así, los resultados sugieren que los procesos operativos y de apoyo institucional guardan una relación más consistente con la productividad laboral que los procesos estratégicos.

Tabla 12

Resultados de la correlación de Pearson entre las dimensiones de la variable de Productividad Laboral (D4, D5 y D6) y la variable de Gestión por Procesos (V1)

Dimensión	Correlación de Pearson	V1. Gestión por Procesos
D4. Eficacia	Coeficiente de correlación	0.434
	Sig. (bilateral)	= 0.001
	N	60
D5. Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0.191
	Sig. (bilateral)	0.145
	N	60
D6. Eficiencia	Coeficiente de correlación	0.545
	Sig. (bilateral)	< 0.001
	N	60

Finalmente, en la Tabla 12, respecto a la variable de Gestión por Procesos (V1), se observa que la dimensión de Eficacia (D4) presentó una correlación positiva de magnitud moderada ($r = 0.434$) y estadísticamente significativa ($p = 0.001$), lo que indica que, en general, mayores niveles de eficacia se asocian con una mejor gestión por procesos. De la misma forma, la dimensión Eficiencia (D6) evidenció la correlación más alta, siendo positiva y de magnitud moderada ($r = 0.545$), además de estadísticamente significativa ($p < 0.001$). Por su parte, la dimensión de Trabajo en equipo (D5) exhibió una correlación positiva baja ($r = 0.191$) que no resultó estadísticamente significativa ($p = 0.145$), lo que implica que no se puede afirmar la existencia de una relación estadística entre esta dimensión y la gestión por procesos. Los resultados indican que la eficacia y, especialmente, la eficiencia, presentan una relación significativa con la gestión por procesos, mientras que el trabajo en equipo no muestra una asociación estadísticamente probada.

Discusión y Conclusiones

Discusión

Los resultados obtenidos permiten aceptar la hipótesis general de investigación, al evidenciar una relación positiva, de magnitud moderada y estadísticamente significativa entre la gestión por procesos y la productividad laboral ($r = 0.501$; $p < 0.001$). Estos hallazgos indican que, conforme aumenta el nivel de implementación de la gestión por procesos, también tienden a incrementarse los niveles de productividad laboral en los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Huancarama. Desde una perspectiva teórica, este resultado es consistente con Hernández (2023), quien sostiene que la gestión por procesos favorece la competitividad organizacional al facilitar una adecuada coordinación entre las diferentes actividades institucionales y promover un uso más eficiente de los recursos disponibles. Asimismo, SERVIR (2022) señala que este enfoque permite articular procesos interrelacionados que transforman insumos en bienes y servicios orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que resulta razonable que una mejor organización de dichos procesos se encuentre asociada con un mayor desempeño laboral.

Los resultados también encuentran sustento en el marco conceptual desarrollado por Dumas et al. (2018), quienes sostienen que la gestión por procesos permite reorganizar las actividades institucionales alrededor de la generación de valor, eliminando duplicidades y favoreciendo una mayor coordinación entre las distintas unidades organizacionales. En ese mismo sentido, vom Brocke y Mendling (2018) destacan que la orientación por procesos constituye un mecanismo fundamental para incrementar la eficiencia organizacional mediante la integración de actividades y la optimización de los recursos institucionales. En consecuencia, la asociación observada en el presente estudio puede interpretarse como una evidencia de que aquellas entidades que logran estructurar adecuadamente sus procesos internos generan condiciones más favorables para que los servidores públicos desarrollen sus funciones con mayor productividad.

Los hallazgos obtenidos muestran además concordancia con las investigaciones previas desarrolladas en contextos similares. A nivel nacional, Vega (2024), Céspedes (2024), Quintos Villalobos (2022) y Valderrama Chávez (2025) reportaron relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la gestión por procesos y la productividad laboral en entidades públicas, principalmente municipalidades. La coincidencia de estos resultados fortalece la consistencia empírica del presente estudio y sugiere que la relación identificada no constituye un fenómeno aislado, sino un patrón que también se presenta en otros gobiernos locales peruanos. En consecuencia, la evidencia disponible permite sostener que la adecuada implementación de la gestión por procesos constituye un elemento asociado al fortalecimiento del desempeño laboral en organizaciones públicas caracterizadas por limitaciones institucionales y administrativas.

Estos resultados adquieren especial relevancia al considerar el contexto institucional descrito en la introducción de esta investigación. Diversos organismos internacionales, como la OCDE (2020, 2025), las Naciones Unidas (2024) y el Banco Mundial (2018), han señalado que la modernización de la administración pública requiere fortalecer la gestión por procesos para mejorar la eficiencia, la transparencia y el uso de los recursos públicos. En el caso específico de la Municipalidad Distrital de Huancarama, la relación identificada sugiere que el fortalecimiento de los procesos institucionales puede contribuir a generar mejores condiciones para el desempeño de los servidores públicos. No obstante, debido al diseño correlacional y transversal del estudio, estos resultados deben interpretarse como una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables y no como una relación de causalidad, aspecto que constituye una limitación metodológica propia de este tipo de investigaciones.

Respecto a la primera hipótesis específica, los resultados muestran que las dimensiones de la gestión por procesos no presentan un comportamiento homogéneo frente a la productividad laboral. En particular, los procesos de apoyo ($r = 0.476$; $p < 0.001$) y los

procesos de compra ($r = 0.493$; $p < 0.001$) evidenciaron relaciones positivas, de magnitud moderada y estadísticamente significativas con la productividad laboral. En contraste, los procesos estratégicos presentaron una correlación positiva baja ($r = 0.220$), pero esta no alcanzó significancia estadística ($p = 0.091$). En consecuencia, la hipótesis específica se confirma únicamente de manera parcial, ya que no todas las dimensiones de la gestión por procesos demostraron una relación estadísticamente significativa con la productividad laboral.

Desde el punto de vista teórico, la relación observada en los procesos de apoyo y de compra resulta consistente con el enfoque planteado por la Presidencia del Consejo de Ministros (2020), que señala que los procesos misionales y de apoyo constituyen el soporte cotidiano para la provisión de bienes y servicios públicos. Asimismo, SERVIR (2022) sostiene que la gestión por procesos busca articular las actividades institucionales de manera ordenada para transformar los recursos disponibles en resultados concretos. En ese sentido, es razonable que aquellas dimensiones vinculadas directamente con el soporte administrativo, la disponibilidad de recursos y la ejecución de las actividades operativas presenten una mayor asociación con la productividad laboral de los servidores públicos, debido a que influyen de manera inmediata en el desarrollo de sus funciones.

Por el contrario, la ausencia de una relación estadísticamente significativa entre los procesos estratégicos y la productividad laboral constituye un hallazgo relevante del estudio. Si bien la PCM (2020) establece que los procesos estratégicos orientan las políticas institucionales, el planeamiento, los objetivos y las metas de la entidad, los resultados sugieren que, en el contexto específico de la Municipalidad Distrital de Huancarama, dichos procesos no muestran una asociación directa con la productividad percibida por los servidores públicos. Una posible explicación es que los instrumentos de planificación estratégica, como el Planeamiento Estratégico Institucional o el Plan Operativo Institucional, suelen concentrarse en los niveles directivos de la organización, mientras que gran parte del personal desarrolla

funciones predominantemente operativas, por lo que su percepción del desempeño laboral se encuentra más vinculada con los procesos que apoyan la ejecución cotidiana de sus actividades.

Estos resultados guardan concordancia parcial con la literatura revisada. Investigaciones nacionales como las desarrolladas por Vega (2024), Céspedes (2024), Quintos Villalobos (2022) y Valderrama Chávez (2025) coinciden en señalar que la gestión por procesos mantiene una relación positiva con el desempeño o la productividad laboral; sin embargo, el presente estudio aporta un elemento adicional al analizar cada dimensión por separado, evidenciando que no todas contribuyen de la misma manera. En consecuencia, los hallazgos permiten sugerir que, en gobiernos locales con características similares, el fortalecimiento de los procesos de apoyo y de compra podría tener una mayor vinculación con la productividad laboral que el fortalecimiento exclusivo de los procesos estratégicos, sin que ello implique restar importancia a estos últimos dentro de la gestión institucional.

Ahora bien, respecto a la segunda hipótesis específica, los resultados evidencian que las dimensiones de la productividad laboral presentan comportamientos diferenciados en su relación con la gestión por procesos. En particular, la eficacia ($r = 0.434$; $p = 0.001$) y la eficiencia ($r = 0.545$; $p < 0.001$) mostraron relaciones positivas, de magnitud moderada y estadísticamente significativas con la gestión por procesos. En contraste, la dimensión trabajo en equipo presentó una correlación positiva baja ($r = 0.191$), pero sin alcanzar significancia estadística ($p = 0.145$). En consecuencia, la hipótesis específica se confirma de manera parcial, debido a que únicamente dos de las tres dimensiones analizadas evidenciaron una asociación estadísticamente significativa con la gestión por procesos.

Desde el punto de vista teórico, los resultados obtenidos para la eficacia y la eficiencia son coherentes con las definiciones desarrolladas en el marco conceptual. Ayuso (2024) señala que la eficacia se relaciona con el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que la eficiencia se refiere al uso adecuado de los recursos para

alcanzar dichos objetivos. Asimismo, Hernández (2023) sostiene que la gestión por procesos permite coordinar adecuadamente las actividades organizacionales y optimizar la utilización de los recursos disponibles. Bajo este enfoque, resulta razonable que una institución con procesos claramente definidos y articulados favorezca tanto el logro de las metas institucionales como el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos y materiales, aspectos que se reflejan en la asociación significativa encontrada entre estas dimensiones y la gestión por procesos.

Por otro lado, el hecho de que el trabajo en equipo no evidenciara una relación estadísticamente significativa constituye un resultado que merece una interpretación diferenciada. Katzenbach y Smith (1993) definen el trabajo en equipo como la interacción de personas con habilidades complementarias que comparten objetivos y responsabilidades comunes. Sin embargo, los resultados del presente estudio sugieren que dicha dimensión podría depender de factores distintos a la gestión por procesos, tales como el liderazgo, el clima organizacional, la comunicación interna o la cultura institucional. En ese sentido, aunque una adecuada gestión por procesos puede contribuir a ordenar las funciones institucionales, ello no implica necesariamente que fortalezca por sí sola la colaboración entre los servidores públicos, lo que explicaría la ausencia de una relación estadísticamente significativa en esta investigación.

Finalmente, los resultados obtenidos complementan la evidencia presentada por investigaciones previas que identifican una relación positiva entre la gestión por procesos y la productividad laboral en entidades públicas, como las desarrolladas por Vega (2024), Valderrama Chávez (2025) y Céspedes (2024). No obstante, el presente estudio aporta un análisis más detallado al evaluar individualmente las dimensiones de la productividad laboral, evidenciando que la eficacia y, especialmente, la eficiencia mantienen una asociación más consistente con la gestión por procesos que el trabajo en equipo. En consecuencia, los hallazgos sugieren que el fortalecimiento de la gestión por procesos se vincula principalmente

con mejoras en el cumplimiento de objetivos institucionales y en el uso eficiente de los recursos, mientras que el fortalecimiento del trabajo colaborativo probablemente requiera intervenciones organizacionales adicionales que trasciendan la implementación de procesos institucionales.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones es el diseño transversal y no experimental, en el cual solo se pueden identificar relaciones y no establecer causalidad. Sin embargo, esta limitación fue abordada mediante el uso de un instrumento con adecuados niveles de confiabilidad, la aplicación de pruebas estadísticas no paramétricas acordes con la distribución de los datos y una interpretación coherente con el marco teórico y los estudios previos, garantizando la validez interna del estudio en el contexto específico analizado.

Asimismo, los resultados del estudio abren diversas líneas de investigación futura en el ámbito de la gestión pública local. En ese sentido, se recomienda desarrollar estudios longitudinales que permitan analizar la evolución de la relación entre la gestión por procesos y la productividad laboral a lo largo del tiempo, por ejemplo, mediante investigaciones que evalúen a la misma entidad en distintos periodos de gestión municipal, lo que permitiría observar cómo los cambios en liderazgo, planificación estratégica o ejecución del POI influyen en el desempeño institucional.

Del mismo modo, sería pertinente incorporar variables organizacionales e institucionales complementarias, tales como el liderazgo directivo, la cultura organizacional orientada a resultados, los niveles de capacitación del personal, la digitalización de procesos o los mecanismos de seguimiento y evaluación interna, con el fin de comprender de manera más integral los factores que fortalecen la productividad laboral en gobiernos locales.

Conclusiones

Primero, se concluye que existe una relación positiva, de magnitud moderada y estadísticamente significativa entre la gestión por procesos y la productividad laboral ($r =$

0.501; $p < 0.001$). Es decir que a mayores niveles de gestión por procesos, mayores niveles de productividad laboral.

Segundo, se constata que los procesos de apoyo ($r = 0.476$; $p < 0.001$) y los procesos de compra ($r = 0.493$; $p < 0.001$) presentan una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa con la productividad laboral. Por otro lado, los procesos estratégicos ($r = 0.220$; $p = 0.091$) no evidencian una relación significativa. Dicho de otro modo, los componentes operativos y administrativos guardan mayor asociación con la productividad que los componentes estratégicos.

Tercero, se valida que la eficacia ($r = 0.434$; $p = 0.001$) y la eficiencia ($r = 0.545$; $p < 0.001$) presentan una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa con la gestión por procesos, siendo la eficiencia la dimensión con mayor nivel de asociación. Por su parte, el trabajo en equipo ($r = 0.191$; $p = 0.145$) no mostró una relación estadísticamente significativa. Por ello, el desempeño individual orientado a resultados y uso adecuado de recursos se vincula de manera más consistente con la gestión por procesos.

Referencias

- Alarcón Díaz, N., Orlando , A., Alarcón Díaz, J. D., & Alarcón Díaz, D. S. (2023). *Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria*.
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692023000200103
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2022). *Gestión por procesos para la administración pública*. SERVIR.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.pdf?v=1643415901>
- Ayuso, A. (2024). *Eficacia y eficiencia*. Repositorio CIDE.
<https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/tb1582.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2025). *Notas de Estudio del BCRP*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2025/nota-de-estudios-38-2025.pdf>
- Carrasco, F. (2017). *Estudio Sobre Implementación de Gestión Basada en Procesos en Bancoestado* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]
https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/102690/cf-carrasco_fz.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2024). *Guía para el Planeamiento Institucional*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6483943/5661161-guia-para-el-planeamiento-institucional-ceplan.pdf?v=1728915227>
- Céspedes, L. (2024). *Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]
<https://hdl.handle.net/20.500.14195/1053>

- Chávez-Rivas, P. I., & Heredia-Llatas, F. D. (2024). Modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria. *Revista Nacional de Administración*, 15(1). <https://doi.org/10.22458/rna.v14i2.3978>
- 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>
- Durán Pabón, S. A., Pérez Lizcano, D., & Guevara Lozano, N. S. (2022). Procesos de contratación pública, enfocado en las deficiencias subyacentes de la etapa precontractual. *Formación Estratégica*, 3(1), 48–63. <https://www.formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/74>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- García Rodríguez, M. J. (2019). *Las licitaciones públicas: Análisis de datos y sistemas predictores utilizando métodos de machine learning* [Tesis de maestría, Universidad de Oviedo]. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/65768>
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2019). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hernández, A. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas: Una revisión literaria. *Podium*, 44, 103–118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.

Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. [MEF]. (s.f.). *Consulta amigable: Seguimiento de la ejecución presupuestal*. Portal de Transparencia Económica. Recuperado en diciembre de 2025, de

<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. [OCDE]. (2001). *Measuring productivity: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth*.

OCDE Publishing.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2001/07/measuring-productivity-oecd-manual_g1gh2484/9789264194519-en.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. [OCDE]. (2020). *Manual de la OCDE sobre integridad pública*. OECD Publishing.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/8a2fac21-es.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2021). *Government at a Glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. [OCDE]. (2025). *Estudios económicos de la OCDE: Perú 2025*. <https://www.oecd.org/es/topics/sub-issues/economic-surveys/peru-economic-snapshot.html>

Organización Internacional del Trabajo. [OIT]. (2022). *El aumento de la productividad laboral es un imperativo para una América Latina que busca más y mejores empleos*.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/genericdocument/wcms_849384.pdf

Ortega Galarza, M., Altamirano Pérez, H. R., & Tovar Pinzón, M. E. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias Administrativas*, 23, 1-15.
<https://doi.org/10.24215/23143738e131>

Pedraza Vargas, G. (2021). *Gestión por procesos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas]
https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14168/715/Gerson_Tesis_Bachiller_2022.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peralvo Centeno, M. C., Antun Martinez, N. A., Juank Tunki, E. Y., & Juank Juank, O. I. (2024). Eficiencia y Eficacia de los Sistemas de Compras Públicas en los Gobiernos Autónomos Descentralizados en Ecuador. *Ciencia Latina. Revista Científica multidisciplinar*, 8(4), 8833-8846. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13032

Presidencia del Consejo de Ministros. [PCM]. (2020). *Implementación de la gestión por procesos en la administración pública*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2076052/IMPLEMENTACIO%CC%81N%20DE%20LA%20GESTIO%CC%81N.pdf.pdf?v=1628718808>

Presidencia del Consejo de Ministros. [PCM]. (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. <https://www.gob.pe/32166-politica-nacional-de-modernizacion-de-gestion-publica-a-2030>

Presidencia del Consejo de Ministros. [PCM]. (2025). *Guía práctica para la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/9519016/7792456-guia-practica-para-la-gestion-por-procesos.pdf?v=1772140206>

- Quintos Villalobos, J. D. (2022). *Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78722>
- Ramírez Méndez, G. G., Magaña Medina, D. E., & Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ramos Icho, P. G. (2025). Gestión por competencias y el desempeño laboral en una entidad del Estado. *Saber Servir*, (13), 238-250. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.10>
- Roseth, B., Reyes, A., Porrúa, M., & Acevedo, S. (2021). *Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia: Perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/servicios-publicos-y-gobierno-digital-durante-la-pandemia-perspectivas-de-los-ciudadanos-los>
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y ejercicios* (14.^a ed.). Paraninfo. <https://www.paraninfo.es/>
- United Nations. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- Valderrama Chavez, F. J. (2025). *GESTIÓN POR PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUNCHANA 2025* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. <https://api-repositorio.unapiquitos.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a6ee68c5-b83a-4619-aafa-05ec995ed618/content>

- Vega, L. R. (2024). Gestión del pronóstico estratégico para el desarrollo organizacional en una unidad empresarial. *Revista Investigación*, 4(7), 1-20.
<https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/185/375>
- vom Brocke, J., & Mendling, J. (Eds.). (2018). *Business process management cases: Digital innovation and business transformation in practice (2nd ed.)*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-58307-5>
- World Bank. (2018). *Improving public sector performance through innovation and inter-agency coordination*. World Bank.