

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023

Presentado por:

Lyz Shaneri Cespedes Pichihua

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2024



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023

Presentado por **Lyz Shaneri Cespedes Pichihua**, para optar el Título de Licenciado en Administración

Sustentado y aprobado el 28 de agosto de 2024 ante el jurado evaluador:

Presidente:



Dr. Julián Oré Leiva

Primer Miembro:



Dr. Yavel Adhemir Barrionuevo Inca Roca

Segundo Miembro:



Mg. Máximo Soto Pareja

Asesor:



Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 031-2024

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023”**, para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bach. **Lyz Shaneri Cespedes Pichihua** ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 5% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 20 de noviembre de 2024.



Dr. Percy Fritz Puga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPP/D/-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

A Dios: Por darme fortaleza para concluir con una de mis metas en mi vida.

A mi Familia: Por el amor y apoyo incondicional que me brindaron durante esta etapa hasta culminar mi carrera Profesional.

A mis amigos: Que me apoyaron y animaron para seguir adelante en mi vida profesional.

A la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac: Especialmente a la Facultad de Administración por BRINDARNOS el conocimiento y valores para ejercer de la mejor manera nuestra profesión.



Dedicatoria

A DIOS por brindarme la oportunidad de superarme académicamente y por darme esa fortaleza para afrontar los obstáculos que se me presentaron durante etapa universitaria y laboral, de igual forma a mi familia por brindarme amor y apoyo incondicional.



Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de Pacobamba- Andahuaylas, 2023

Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema.....	5
1.2 Enunciado del problema.....	6
1.2.1 Problema general.....	6
1.2.2 Problemas específicos	6
1.3 Justificación de la investigación	6
1.3.1 Justificación teórica.....	7
1.3.2 Justificación social	7
1.3.3 Justificación metodológica.....	7
CAPÍTULO II	9
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	9
2.1 Objetivos de la investigación.....	9
2.1.1 Objetivo general.....	9
2.1.2 Objetivos específicos.....	9
2.2 Hipótesis de la investigación	9
2.2.1 Hipótesis general.....	9
2.2.2 Hipótesis específicas	9
2.3 Operacionalización de variables	10
CAPÍTULO III	12
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	12
3.1 Antecedentes.....	12
3.2 Marco teórico	17
3.2.1 Definición de gestión por procesos	17
3.2.2 Importancia de la gestión por procesos	19
3.2.3 Elementos esenciales para la gestión por procesos	20
3.2.4 Marco legal de la gestión por procesos en el sector publico	22
3.2.5 Dimensiones de la gestión por procesos.....	22



3.2.6	Definición de la productividad laboral	31
3.2.7	Importancia de la productividad laboral.....	32
3.2.8	Ventajas de la productividad laboral	33
3.2.9	Participación y productividad	34
3.2.10	Dimensiones de la productividad	35
3.3	Marco conceptual.....	43
CAPÍTULO IV		46
METODOLOGÍA		46
4.1	Tipo y nivel de investigación.....	46
4.1.1	Tipo de investigación	46
4.1.2	Nivel de investigación	46
4.1.3	Diseño de la investigación	46
4.2	Descripción de la ética de investigación	47
4.3	Población y muestra.....	47
4.3.1	Población	47
4.3.2	Muestra.....	48
4.4	Procedimiento	49
4.5	Técnica e instrumentos.....	49
4.5.1	Técnicas	49
4.5.2	Instrumentos.....	50
4.6	Análisis estadístico.....	52
CAPÍTULO VI.....		54
RESULTADOS Y DISCUSIONES.....		54
5.1	Análisis de resultados.....	54
5.1.1	Análisis de los resultados de datos generales.....	55
5.1.2	Análisis de la primera variable (gestión por procesos).....	57
5.1.3	Análisis de la segunda variable (productividad laboral).....	59
5.1.4	Resultados de las dimensiones de la variable gestión por procesos.....	60
5.1.5	Resultados de las dimensiones de la variable productividad laboral	64
5.2	Contrastación de hipótesis.....	67
5.2.1	Prueba de normalidad de las variables en contraste	67
5.2.2	Hipótesis estadística	68
5.2.3	Hipótesis general.....	68
5.2.4	Hipótesis específica 1	70
5.2.5	Hipótesis específica 2	71
5.2.6	Hipótesis específica 3	72
5.3	Discusión.....	73



CAPÍTULO VI	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
6.1 Conclusiones.....	77
6.2 Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXOS	94



INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de variables	10
Tabla 2 Población de la municipalidad	48
Tabla 3 Ponderación para validación de instrumento	50
Tabla 4 Validez del instrumento	51
Tabla 5 Rangos de confiabilidad	51
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad del instrumento	52
Tabla 7 Estadística de fiabilidad por variable	52
Tabla 8 Correlación de coeficiente de Rho de Spearman	53
Tabla 9 Niveles para determinar la situación de la variable gestión por procesos	54
Tabla 10 Niveles para determinar la situación de la variable productividad laboral	55
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje de edad de los encuestados	55
Tabla 12 Frecuencia y porcentaje de genero de los encuestados	56
Tabla 13 Distribución de frecuencia de la gestión por procesos	57
Tabla 14 Distribución de frecuencia de la productividad laboral	59
Tabla 15 Distribución de frecuencia de la dimensión proceso de compra	60
Tabla 16 Distribución de frecuencia de la dimensión procesos estratégicos	61
Tabla 17 Distribución de frecuencia de la dimensión procesos de apoyo	63
Tabla 18 Distribución de frecuencia de la dimensión eficiencia	64
Tabla 19 Distribución de frecuencia de la dimensión eficacia	65
Tabla 20 Distribución de frecuencia de la dimensión trabajo en equipo	66
Tabla 21 Prueba de normalidad	67
Tabla 22 Correlación de Rho de Spearman entre la variable gestión por procesos y productividad laboral	69
Tabla 23 Correlación de Rho de Spearman entre los procesos de compra y la productividad laboral	70
Tabla 24 Correlación de Rho de Spearman entre los procesos estratégicos y la productividad laboral	71

Tabla 25 Correlación de Rho de Spearman entre los procesos de apoyo y la productividad laboral 73

Tabla 26 “Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023” 95

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Aspectos de la gestión institucional	19
Figura 2 Modelo de gestión por procesos	21
Figura 3 Eficiencia y eficacia en la productividad laboral	35
Figura 4 Porcentual de edad de los encuestados	56
Figura 5 Distribución porcentual del género de encuestados	57
Figura 6 Distribución porcentual de la variable gestión por procesos	58
Figura 7 Distribución porcentual de la variable productividad laboral	59
Figura 8 Distribución porcentual de la dimensión proceso de compra	60
Figura 9 Distribución porcentual de la dimensión procesos estratégicos	62
Figura 10 Distribución porcentual de la dimensión procesos de apoyo	63
Figura 11 Distribución porcentual de la dimensión eficiencia	64
Figura 12 Distribución porcentual de la dimensión eficacia	65
Figura 13 Distribución porcentual de la dimensión trabajo en equipo	66
Figura 14 Encuestas a los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacobamba	105



INTRODUCCIÓN

Los gobiernos locales ejercen un papel importante dentro de la población, ya que el estado mediante estas entidades pretende llegar a la población, ofreciendo beneficios a nivel de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, vivienda, recreación, deporte, etc.

Sin embargo, debido a las circunstancias y crisis que se suscita en el país, no se llegan a cumplir y satisfacer estas necesidades de la población, ya que esto lo toman como una excusa o salida de sus malas gestiones. Para ello, se ha propuesto determinar la relación entre la gestión por procesos y la productividad de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba-Andahuaylas, 2023.

Para Quintos Villalobos (2022), menciona que la gestión por procesos ayuda a orientar la misión de la empresa y/o organización, por medio de satisfacción de clientes o usuarios, de los proveedores, accionistas, gerentes y de la sociedad o población; cuyo propósito fue lograr la optimización de los procesos en las empresas. En cuanto a la productividad laboral indican Alccamari y Cuba (2019), “es aquello que conlleva a la satisfacción del empleado ya que si actúa bien se siente bien consigo mismo; pues esto implica en la producción que se obtiene por cada tarea realizada, lo cual es medición en función a los empleados” (p.151).

Desde este punto de vista, el informe final que lleva por título gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023; se propuso dos variables importantes que es para la entidad pública donde permita realizar adecuadamente los procesos de compra, procesos estratégicos, procesos de apoyo, para que la productividad sea optima, caracterizada por la eficacia, eficiencia y trabajo en equipo dentro de los gobiernos locales. El presente informe final de investigación, se desarrolló de acuerdo a la estructura establecida por la universidad que consta de seis capítulos:

Capítulo I, se abordó descripción del problema, enunciado del problema general y específicos, y justificación de la investigación a nivel teórico, práctico, metodológico y social. Capítulo II, se desarrolló sobre los objetivos e hipótesis de la investigación a nivel general y específicos; así como la elaboración de la operacionalización, como un resumen



que permite entender la relación de las variables de una manera más precisa. Capítulo III, se abordó el marco teórico referencial, de los antecedentes de la investigación desde el punto de vista internacional, nacional y regional, seguidamente la elaboración del marco teórico de ambas variables, y un marco conceptual. Capítulo IV, se desarrolla la metodología empleada, tipo, nivel, diseño y ética de la investigación, población y muestra, procedimiento, técnicas e instrumentos y estadísticos de la investigación. Capítulo V, se abordó los resultados de la investigación a nivel descriptivo, y la contrastación de hipótesis de acuerdo a las hipótesis planteadas, y en base a ello se realizó las discusiones. Capítulo VI, se abordó las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados descritos. Y finalmente se presenta la bibliografía y los anexos del presente informe de investigación.



RESUMEN

El objetivo principal del estudio fue, conocer cómo la gestión por procesos se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.

Se realizó la investigación con una muestra censal conformada por el 100% de la población compuesta por 60 funcionarios y trabajadores de la Municipalidad, la metodología que se usó fue de enfoque cuantitativo, de método analítico-deductivo, de tipo básica, de nivel descriptivo correlación. Con un diseño no experimental, de corte transversal; para la recolección de datos se usó el cuestionario que estuvo debidamente validado por tres expertos de especialidad y muestra una confiabilidad de nivel muy alta con el valor de Alfa de Cronbach de 0,930 de los 29 ítems; la misma que afirma la validez y confiabilidad del uso. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que existe una relación positiva considerable entre la gestión por procesos y la productividad laboral de la municipalidad, evidenciándose con el estadístico de Rho de Spearman de ,526**.

Palabras clave: Gestión por proceso y productividad laboral.



ABSTRACT

The main objective of the study was to know how process management is related to the labor productivity of workers in the District Municipality of Pacobamba - Andahuaylas, 2023.

This research was carried out on a census sample made up of 100% of the population composed of 60 officials and workers of the Municipality, the methodology used was of quantitative approach, analytical-deductive method, basic type, descriptive level correlation. With a non-experimental, cross-sectional design; For data collection, the questionnaire was used, which was duly validated by three specialty experts and shows a very high level of reliability with the value of Cronbach's alpha of 0.930 of the 29 items; the same one that affirms the validity and reliability of the use. According to the results obtained, it is concluded that there is a considerable positive relationship between process management and the labor productivity of the municipality, evidenced by Spearman's Rho statistic of .526**.

Keywords: *Process management and labor productivity.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Actualmente, las organizaciones en el sector público están siendo reconocidas como líderes en la gestión por procesos, enfocándose en implementar directrices estratégicas como la competitividad, la mejora de los procesos administrativos, la optimización de los recursos y la capacitación del personal (Pérez, 2019). El gobierno central premia a las entidades que cumplen con programas de mejora, otorgándoles el distintivo "sello municipal".

A nivel internacional, la globalización está trayendo cambios significativos a las instituciones públicas. Hernández et al. (2018) indican que, en Centroamérica, Cuba y el Caribe, varias entidades públicas han obtenido certificación por su sistema integrado de gestión por procesos entre 2017 y 2023. Sin embargo, existen limitaciones como la falta de reconocimiento de la gestión total, la inadecuada sistematización de los procesos, y la ineficiencia de los sistemas de medición.

En el contexto nacional, según la OCDE (2019), los procesos de compra representan el 50.7% del gasto gubernamental y el 11.6% del PIB. Durante la pandemia, el Estado peruano transfirió recursos a las municipalidades para enfrentar la crisis sanitaria, pero muchas registraron una baja ejecución presupuestal, promediando menos del 30% de su presupuesto. Problemas como la distribución y las demoras en el proceso de compra fueron comunes (Contraloría General de la República, 2020).

Además, un 45% de las municipalidades no realizan acciones de procesos estratégicos, lo que conlleva a no cumplir con las metas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas y no realizan seguimiento de sus procesos (Canales, 2019,102).

En Pacobamba, los trabajadores suelen ceñirse a métodos tradicionales sin buscar innovaciones, lo que genera insatisfacción en los usuarios. La falta de capacidad para gestionar el cambio y la carencia de líderes que promuevan la gestión efectiva son problemas significativos. Para mejorar, es fundamental que las autoridades y



funcionarios comprendan la importancia de procesos más eficientes y productivos, lo cual requiere una serie de estrategias orientadas a la mejora continua de los procesos administrativos y de gestión.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación de la gestión por procesos con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo los procesos de compra se relacionan con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023?
- ¿Cómo los procesos estratégicos se relacionan con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023?
- ¿Cómo los procesos de apoyo se relacionan con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023?

1.3 Justificación de la investigación

La presente investigación se destaca la importancia de realizar un diagnóstico situacional de la Municipalidad Distrital de Pacobamba. Afirma, Bernal (2010) que “toda investigación está orientada a la resolución de algún problema o destacar la importancia de la investigación; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad” (p. 106). Se ha visto que hay demora en los procesos de compra y la mayor parte de los servidores improvisan al ocupar cargos sin respetar los lineamientos a consecuencia se refleja pésima productividad laboral y bajo en ejecución del presupuesto a diferencia con otras municipalidades, siendo los perjudicados la población en todo aspecto. Por lo tanto, se plantea dar recomendaciones y soluciones a los problemas encontrados y aumentar la



productividad laboral de los trabajadores haciendo énfasis en la gestión por procesos y la productividad laboral en la entidad

1.3.1 Justificación teórica

Mediante el análisis de la literatura, de la presente investigación, permitirá complementar los conocimientos de la gestión por procesos y la productividad laboral, en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Menciona Charaja (2018) en la investigación hay una justificación teórica cuando “el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (p. 42).

Adaptando aportes de diferentes autores, para adicionar estrategias y buscar alternativas que satisfagan plenamente a los usuarios; la misma que servirá como fuente de información para futuras investigaciones, sobre los modelos, enfoque y algunas normas de la gestión por procesos y la productividad laboral.

1.3.2 Justificación social

El presente trabajo sirve de material de consulta para futuras investigaciones, sobre el tema la gestión por procesos y la productividad laboral. Deduce Ñaupá (2018) se sostiene que los objetivos de estudio, el resultado de la investigación permite encontrar soluciones concretas a problemas (p.108). Por ende, la gestión por procesos y la productividad laboral, realizan los diferentes procesos tanto en adquisición o en la prestación de servicios se evidencia un rendimiento bajo o alto de los trabajadores, por ende, permitirá entender a los trabajadores y usuarios de la entidad que actividades se realiza en función a etapas y procesos.

1.3.3 Justificación metodológica

Para la presente investigación se realizó un proceso minucioso para la formulación de los instrumentos que fueron sometidos a la validación y confiabilidad para que posteriormente se busque la información requerida de los servidores públicos de la Municipalidad de Pacobamba.

Tal como lo manifiesta Ñaupás et al. (2018) “que esta justificación indica el uso de determinadas técnicas e instrumentos de investigación que puedan servir para otras investigaciones” (p. 221). Por ende, se emplearon técnicas como la



observación y la encuesta, los mismos que ayudaron a obtener información seleccionada utilizando la estadística descriptiva e inferencial, con ello conoce el grado de relación que existe entre la gestión por procesos y la productividad laboral.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Conocer cómo la gestión por procesos se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación de los procesos de compra con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.
- Determinar la relación de los procesos estratégicos con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.
- Determinar la relación de los procesos de apoyo con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

La gestión por procesos tiene una relación favorable con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.

2.2.2 Hipótesis específicas

- Los procesos de compra se relacionan positivamente con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.



- Los procesos estratégicos se relacionan de manera positiva con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.
- Los procesos de apoyo tienen una relación positiva con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V.1 Gestión por procesos	La gestión por procesos es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que orienta el esfuerzo de todos a objetivos comunes de la organización y los usuarios utiliza como principal criterio para el diseño de los procesos el añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran y que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, (Patricia Lucas, 2018)	Para la variable gestión por procesos se desglosa en tres dimensiones y cada dimensión cuenta con 04 indicadores que serán medidos con la escala de Likert	Proceso de compras	- Planificación de compras - Cuadro de necesidades - Requerimiento - Área usuaria - Afectación de específicas de gastos	Escala - Bajo (1) - Medio (2) - Alto (3)
			Procesos estratégicos	- Cumplimiento de metas - Toma de decisiones - Alternativas de solución - Mejora continua	
			Procesos de apoyo	- Retroalimentación - Seguimiento de los procesos - Auditoria de procesos - Evaluación de los resultados	
	La productividad laboral es medir el		Eficiencia	- Optimización de recursos	



V.2 Productividad laboral	grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia) (Martinez, 2002).	Para las variables productivida d laboral se desglosa en tres dimensiones y cada dimensión cuenta con 04 indicadores que serán medidos con la escala de Likert	<hr/> <ul style="list-style-type: none">- Optimización de procesos- Costos de calidad- Resolución de problemas
			<hr/> Eficacia <ul style="list-style-type: none">- Logro de objetivos- Cumplimiento de actividades- Optimización del tiempo- Capacidad de Innovar- Capacidad de gestionar el cambio
			<hr/> Trabajo en equipo <ul style="list-style-type: none">- Iniciativa- Habilidades- Reconocimiento de logro- Comunicación efectiva- Liderazgo- Valores

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

a) A nivel internacional

Teniendo en cuenta, Quintero (2018) desarrollado de la ciudad de Cauca Colombia, en su proyecto de investigación, sustento propuesto de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de producción de la empresa ladrillera la Ximena, donde se identificó la metodología tipo de estudio es exploratorio y descriptivo enfoque cuantitativo con una muestra de 12 trabajadores.

Cuyo objetivo principal fue diagnosticar el proceso actual de la producción de la ladrillera y diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de producción, llegaron a la conclusión que la organización logró establecer actividades que ayuden a mejorar sus procesos que la empresa durante sus 20 años de funcionamiento ha carecido de una adecuada gestión de sus procesos lo cual no le ha permitido tener mejor utilidad de sus procesos, así como una determinación de una cadena de valor para y el planteamiento de los mismos.

También se sostuvo que la gestión por procesos es una serie de metodologías que cuando las empresas logran cumplir se puede decir que tienen cero desperdicios y sus empresas logran ser muy organizadas y que sus políticas internas se sientan en todas sus áreas y con ello logrará que sus empleados tengan más pertenencia por sus procesos y por la empresa. También llegó a la conclusión que mantener una adecuada documentación y estandarización de sus procesos en una organización, logrará un mejor desempeño y tendrá mejores resultados en el área de producción.

Por otro lado Cabezas (2017), gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la empresa Instruequipos Cía. Cuyo



objetivo principal fue analizar los procesos en la empresa Instruequipos Cía. Ltda, para mejorar la productividad de su línea de productos para exhibición a través del estudio de trabajo, para ello se desarrolló un tipo de metodología de enfoque cualitativo denominado proyectos de investigación aplicada, 8 teniendo como finalidad el de poder hallar las posibles soluciones a la problemática que presenta la empresa, de investigación bibliográfica y documental, porque para el fundamento de los conceptos utilizados se requiere de estudios sustentados, teorías o experimentos desarrollados en trabajos concernientes a la tesis.

Para esta investigación se consideró una muestra aplicada a ocho procesos donde será la base para la recolección de la información relevante y así poder conocer el ambiente actual en la que se encuentra Instruequipos Cía, sin embargo, después de analizar los procesos se logró concluir que varios de estos procesos presentaron problemas; de los cuales provocaron que los manejos de los recursos estuvieron siendo sobre utilizados e implementados inadecuadamente en algunos casos. No obstante, en la empresa no se llegó a saber la capacidad de fabricación y es por tal motivo que la mayoría de productos fabricados no se entregaron a tiempo a los clientes, así mismo, el autor hace mención que para lograr obtener buenos resultados se recomienda proponer mejoras para los procesos que directamente se involucran en la elaboración del producto, así como el compromiso tanto de los dueños como de los trabajadores para la productividad y crecimiento de la empresa.

Teniendo en cuenta Carrasco (2017) en Santiago de Chile en su tesis sustento estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en banco estado, cuyo objetivo fue desarrollar un conjunto de propuestas de mejora concreta aplicables a la metodología de gestión basada en procesos desarrollada al interior de dicha entidad.

La justificación y motivación central de este trabajo fue ver en que formas se podía aumentar la calidad de los procesos gestionados al interior de banco, motivado fundamentalmente por la combinación de una histórica ineficiencia a nivel operativo (medido financieramente por el indicador de eficiencia) y una percepción generalizada en la industria bancaria. Asimismo, confrontaron esta metodología con los enfoques clásicos de administración, de manera teórica como práctica buscando sus principales falencias como virtudes.



También, realizaron análisis de los resultados posteriores a esta implementación, y como está evolucionaba respecto a la gestión presentada por el banco durante los últimos años. El estudio concluye con la generación de un conjunto de propuestas de mejora, que potencian los resultados de la gestión de procesos y entregan el valor agregado necesario para consolidar las nuevas prácticas, animando a la empresa para alcanzar sus objetivos que es importante revisar el trabajo de selección sobre aquellos procesos por gestionar, ya que su correcta ejecución evitará desencuentros entre directivos por entregarle una mayor atención a un determinado proceso, argumentando su elección y facilitando los alineamientos sobre los focos estratégicos

b) A nivel nacional

Aroni (2021) en su investigación que tiene como objetivo central determinar la relación de la gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019. Donde se identificó la metodología siguiente: tipo de investigación aplicada, de nivel correlacional, método deductivo, diseño no experimental, población es de 70 y muestra también 70 trabajadores cuyos resultados reflejan en lo siguiente:

La conclusión general radica en que se ha determinado la relación de la gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $R_s = 0,480^{**}$ con $p=0,000$ ($p < 0,05$) tipificado se acuerdo a la Tabla 9 correlación positiva débil asimismo se halló el $R^2 = 0,4802 = 23,04\%$, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Con respecto al objetivo específico Se ha determinado la relación de la etapa mejora de procesos como dimensión de la gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,392^{**}$ con $p=0,000$ ($P < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del tercer objetivo específico.



Salas Pino (2020) en su indagación tuvo como finalidad principal establecer la relación entre la gestión por procesos y la productividad laboral de la unidad ejecutora 009-VII Dirección Territorial Policial Lima, 2020. Para ello, se utilizó la siguiente metodología donde, tipo es básico, alcance correlacional cuyo diseño es no experimental, transversal el cual cuenta con una población de 75 trabajadores y una muestra de 70 se obtuvo las siguientes conclusiones, respecto al objetivo general se obtuvo que existe relación directa y significativa entre la gestión por procesos y la productividad laboral de la unidad ejecutora 009-VII Dirección Territorial Policial Lima, 2020 puesto que Rho de Spearman = 0.592 y $\rho = 0.000$. para los objetivos específicos se obtuvo que existe relación directa y significativa entre el proceso estratégico y la productividad laboral del personal de la Unidad Ejecutora 009-VII Dirección Territorial Policial Lima, 2020, puesto que Rho de Spearman = 0.450** y $\rho = 0.000$. Tercera Existe relación directa y significativa entre el proceso operativo misional y la productividad laboral del Unidad Ejecutora 009-VII Dirección Territorial Policial Lima, 2020, puesto que Rho de Spearman = 0.554** y $\rho = 0.000$. Cuarta existe relación significativa entre el proceso de soporte y la productividad laboral del Unidad Ejecutora 009-VII Dirección Territorial Policial Lima, 2020, puesto que Rho de Spearman = 0.482** y a $\rho = 0.000$.

Por otro lado, Panchillo et al, (2020) en sus tesis gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima 2020, tuvo como objetivo determinar en qué medida la gestión por procesos mejorara en la productividad de la empresa, la metodología empleada fue de tipo explicativa causal, de diseño no experimental, la población estuvo constituido por 35 trabajadores trabajando con una muestra censal al 100%, la técnica que aplico fue la encuesta.

Y con el estadístico de Rho de Spearman obtuvo como resultado un valor de 0,655 que incide en una mejora de nivel alto. Seguidamente determino que los procesos de compra inciden en una mejora de nivel alto y directa en la productividad con el valor de 0,457. Con respecto a los procesos estratégicos cabe indicar que la incidencia de mejora es alta con un valor de 0,821, finalmente los procesos de apoyo inciden en una mejora alta con un valor de 0,720.



Del cual se concluyó que la gestión por procesos mejora directamente la productividad.

c) A nivel regional

Teniendo en cuenta, Valenzuela (2020) en su tesis la Satisfacción Laboral y su incidencia en la Productividad de los Trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Abancay 2020, realizado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Cuyo objetivo fue analizar la Satisfacción Laboral y su incidencia en el nivel de Productividad de los Trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Abancay -2020.

La metodología empleada fue de tipo aplicada, de nivel explicativo, de método deductivo y de diseño no experimental, correlacional causal.

La población estuvo compuesta por 52 colaboradores de 3 Cooperativas de Ahorro y Crédito, de las cuales se decidió trabajar con una población censal, la técnica que aplico fue la observación, la encuesta y la técnica documental. Para la prueba de hipótesis uso la estadística Chi Cuadrada y de la $V=Cramer$.

Se obtuvo como resultado el valor sig.= 0.037 menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, demostrándose que si existe una relación directa entre la satisfacción laboral y la productividad y el índice de $V-Cramer$ indica que dicha relación es moderada alta. Concluye que la mayoría de los trabajadores de la COOPAC presentan un nivel de satisfacción laboral moderado y por otro lado un nivel de productividad moderado, en tanto se afirma que la satisfacción laboral tiene una incidencia moderada alta en el nivel de productividad de los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Abancay – 2020.

Recomienda a los directivos de dichas entidades, mantengan las condiciones que son satisfactorias para los trabajadores, como mantener las buenas relaciones entre compañeros, así como la relación con sus superiores, también el reconocimiento por el trabajo realizado, por otro lado, recomienda mejorar aquellas en las cuales se encuentran barreras que impiden la satisfacción laboral de los trabajadores, como son las remuneraciones y la equidad.



Por otro lado, Ortiz Reynoso (2020) en su tesis “Satisfacción laboral y su incidencia en la Ley de productividad laboral en los servidores de la UGEL Abancay 2020”, realizado en la Universidad Tecnológica de los Andes.

Cuyo objetivo general fue determinar la incidencia de la satisfacción laboral en la productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay. La metodología que empleo fue de tipo no experimental, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental, la población estuvo compuesto por 80 trabajadores de la UGEL de Abancay, la muestra se determinó con el tipo de muestreo probabilístico, técnica de muestreo por cuotas y para la recolección de datos se usó la técnica de la entrevista.

Se determina la incidencia de la satisfacción laboral en la productividad de los servidores de la UGEL porque existen marcos jurídicos y administrativos comunes, ya que es una institución desconcentrada.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Definición de gestión por procesos

La Gestión por Procesos propone un modelo operativo basado en procesos para empresas y organizaciones. Sobre lo mencionado Patricia Lucas (2014) refiere que “es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente” (p. 30). Por tanto, se trata de la interacción entre las áreas de todos los procesos de la institución para que todas operen juntas, hacia metas estratégicas comunes, también es un modelo que engloba los procesos que realiza la entidad para diferentes actividades.

Es un Enfoque de gestión que considera a la organización como un conjunto de procesos mundiales enfocados en lograr procesos calidad general centrados en lograr la calidad general y satisfacer las necesidades del usuario. Como al mencionar de proceso según la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2021) “es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (p. 36). Generalmente la gestión por procesos se planifica y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor. Por ende, nos indica que existen condiciones para agregar valor.



En el sector público es importante identificar actividades secuenciales que más se utiliza dentro de la entidad para buscar procesos más rápidos para la atención de la dicha actividad. De acuerdo con SERVIR (2021) una entidad pública que gestiona por procesos “debe identificar todas las situaciones en las que más de una entidad orgánica desarrolla un conjunto de actividades secuenciales para transformar un elemento de entrada en un producto” (p. 36).

Es así que para SERVIR (2021) la gestión por procesos es la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de la organización. Para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Así como el logro de los objetivos de la entidad.

A lo mencionado se deduce que es un método para establecer, arrancar, guiar y supervisar las tareas de trabajo de manera secuencial y transversal a las distintas unidades de la organización. Con el fin de cumplir con las necesidades y expectativas de los ciudadanos y al lograr los objetivos de la entidad.

Los procesos deben ser orientados a la visión de los usuarios de la organización. Como menciona, Mallar (2010) que la gestión por procesos “es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización” (p.17).

La gestión al servicio del ciudadano, que necesariamente busca cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las cadenas de valor de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano. (p. 29). Por ende, estos procesos se basan en la mejora de toda la organización y generar resultados de impacto positivo.

Las secuencias de actividades que transforman una entrada o insumo en una salida, añadiéndole valor en cada etapa de la cadena dándole mejores condiciones de calidad, precio, rapidez, facilidad, comodidad y otros. Cuya finalidad de la gestión por procesos según el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM:

Es mejorar los procesos de las entidades de la administración pública para que brinden bienes y servicios de calidad que impacten positivamente en el



bienestar de los ciudadanos y que está orientada dentro de la política nacional de modernización de la gestión pública, la misma que establece que la gestión pública moderna está orientada a resultados.

Entendiéndose así que los funcionarios públicos se preocupen en entender las necesidades de los ciudadanos y organicen todos los procesos con la finalidad de transformar los insumos en bienes y servicios que conlleven a la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos al menor costo posible.

3.2.2 Importancia de la gestión por procesos

La importancia de la gestión es muy importante porque contribuye el cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad. De acuerdo con SERVIR (2021) sobre la importancia de la gestión por procesos, afirma “que contribuye al cumplimiento de la misión de la entidad, al logro de sus objetivos, a proporcionar bienes y servicios públicos de calidad” (p. 46). Por esa razón, contribuye a la toma de decisiones en diferentes aspectos de la gestión institucional, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1
Aspectos de la gestión institucional



Nota. Gestión por procesos para la administración pública, autoridad nacional del servicio civil - SERVIR, 2021.

En la figura 1, se visualiza los componentes de gestión por procesos planificación estratégica, formulación y ejecución presupuestal, implantación



de indicadores por proceso, elaboración de documentos de gestión organizacional, implementación del servicio civil, implementación de mejoras institucionales, implementación del sistema de control interno, implementación de modelos de excelencia, sistemas de gestión general y cumplimiento del marco normativo en materia de gestión de procesos de mejora -MGP, que ayudaran a la entidad a cumplir la misión, objetivos y en toma de decisiones (p.46).

La gestión por procesos ayuda a tomar la acción que se debe optar cada trabajador y así puede cumplir con objetivos trazados. De acuerdo con Aroni (2021) menciona la importancia de la gestión por procesos porque:

Ayuda a lograr definir todo el accionar que debe tomar cada uno de los trabajadores, y por ende se tiene que cubrir de una forma más interesante de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los usuarios, así como también los mismos trabajadores de la organización y sobre todo conocer sus propias expectativas. (p. 37).

Como lo mencionado, la gestión por procesos es crucial porque ayuda en la definición de todo el accionar que cada trabajador debe tomar. Lo que implica que se tiene que cubrir de manera más interesante de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los usuarios, así como los mismos trabajadores de la organización y, sobre todo, conocer sus propias expectativas.

3.2.3 Elementos esenciales para la gestión por procesos

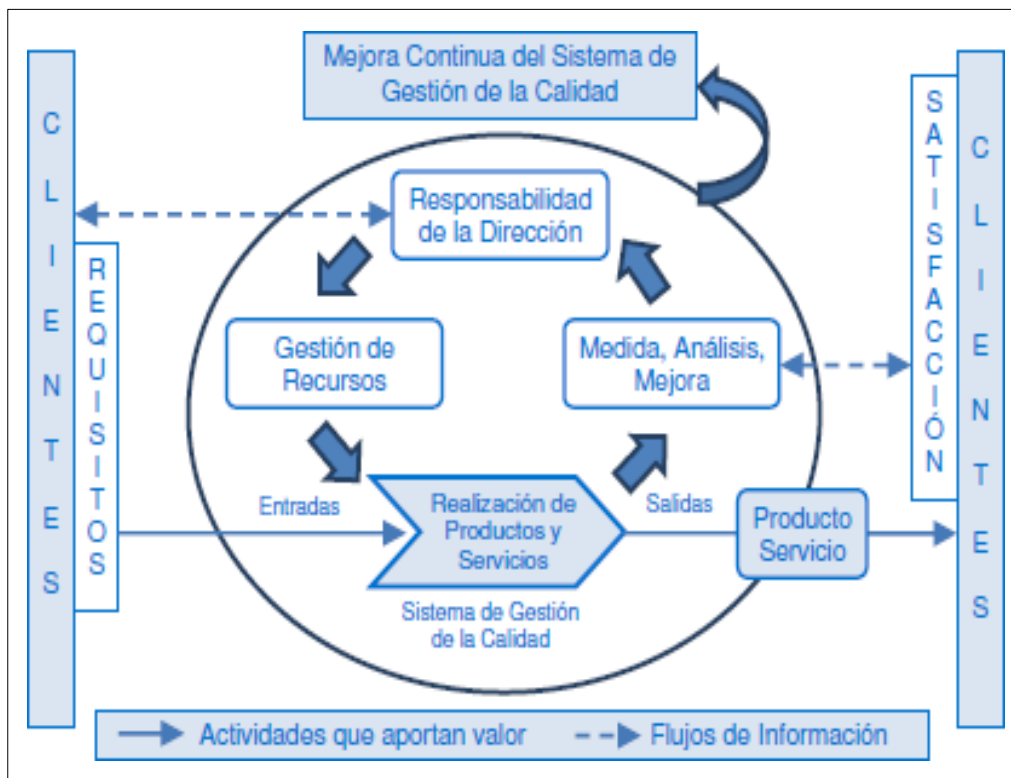
La gestión por procesos conlleva a una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.

Como menciona en la administración pública según Aroni Villavicencio (2021) para un buen establecimiento de gestión por procesos, los principales elementos para la gestión por proceso son los lineamientos estratégicos, gobernanza, métodos, tecnologías de la información, personas y cultura, con los cuales conlleva el funcionamiento. Por esta razón, permite evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, también se cuenta con responsables que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de los requisitos y objetivos del proceso, tal como muestra en la siguiente figura.



Figura 2

Modelo de gestión por procesos



Nota: La figura muestra la gestión de las empresas por procesos.

La figura 2, nos indica diferentes requisitos legales y/o reglamentarios requisitos pueden tener impacto en los procesos de una organización o entidad, ya sea que provengan de los propios colaboradores, usuarios, clientes u otros factores internos y externos. No obstante, la estructura de los procesos no debería cambiar. De acuerdo a Patricia Lucas (2014) los procesos de una organización o entidad pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativas ya sea de los colaboradores mismos o de los usuarios o clientes y otros aspectos internos y externos; sin embargo, la estructura de procesos no debe sufrir modificaciones. Es decir, puede tener un impacto en los procesos de una organización o entidad, ya sean de los propios colaboradores, usuarios, clientes u otros factores internos y externos, no deben cambiar.



3.2.4 Marco legal de la gestión por procesos en el sector público

El marco legal de la gestión por procesos en el sector público son las que determinan el manejo de los procesos en las instituciones del estado. Como refiere Aroni (2021) las normas que determinan la aplicación del manejo de la gestión por procesos en el sector público, en base a la modernización de la gestión pública. Asimismo, existen diversas leyes, normas, lineamientos, decretos supremos, resoluciones que permiten orientar y regular la gestión por procesos para llevar control en las entidades estatales.

Por lo tanto, se afirma que en la gestión pública existen diversos decretos, normas, leyes, directivas con la cual se deben alinearse.

3.2.5 Dimensiones de la gestión por procesos

3.2.5.1 Procesos de compra

Los procesos de compra ayudan a las instituciones a la atención de la solicitud de adquisición y contratación de bienes y servicios en un tiempo oportuno y pago correspondiente al proveedor, para Panchillo y Heredia (2020) este proceso ayuda a la empresa a tomar buenas decisiones a la hora de gestionar y evaluar a los proveedores, para que no tengan ningún inconveniente y realicen un buen proceso de pago y entrega.

Da a conocer que el proceso asiste a la compañía en la gestión y evaluación de los proveedores, permitiendo que ellos tengan un proceso de pago y entrega adecuado y no experimenten ningún inconveniente.

Este proceso permite “suministrar de forma ininterrumpida los materiales, bienes o servicios, de manera directa o indirecta a la cadena de comercialización o de producción” (Panchillo y Heredia, 2020, p. 30).

Menciona el proceso permite suministrar los materiales, bienes o servicios sin interrupciones a la cadena de venta o producción.

También busca la mejora continua a favor de la institución para el cumplimiento de objetivos y metas. Según Cisneros (como se citó en Panchillo y Heredia, 2020) este es un proceso que “busca la mejora



continua de la puesta en marcha de las actividades o procesos de la empresa, mediante los métodos de reconocimiento, separación, definición de la documentación y perfeccionamiento de los procesos” (p. 30). Se deduce que la gestión por procesos es un enfoque que busca la excelencia operativa a través de la mejora continua y la optimización de los procesos.

En las entidades públicas se rigen a normas, leyes, directiva las cuales deben agotar los procesos de compra y pago, como indica Collado (2006) para realizar compras “se siguen normas establecidas en leyes, decretos y resoluciones, las cuales deben agotar dos procesos, el de compras y el de pago” (p. 65).

En este proceso de compras en las instituciones públicas se habla de actores que influyen en el proceso “la entidad que compra, el proveedor, las instituciones que administran los fondos generales de la nación y las instalaciones de auditoría” (Collado, 2006, p. 65). Se deduce que dentro de los procesos, etapas y pasos existen varias formalidades, requisitos y maneras de realizar actividades de compras.

a) Planificación de compras

La planificación de compra es la indagación sobre la adquisición y contratación de bienes y servicios que se va requerir dentro de una institución como señala, Pérez (2018) “parte de investigar sobre las compras que requiere realizar la empresa, analizar con detalle la información recopilada, y con el resultado elaborar los programas o planes de trabajo” (p. 7). A lo referido la planificación de compra es una investigación de compras o contratación de servicios.

Así mismo ver cronológicamente ¿cuándo? y ¿en qué momento? Va surgir la necesidad, Pérez Moreno (2018) menciona que “planear tiene como objetivo, el análisis de como se ha hecho el trabajo, en qué orden y con qué recursos, reduciendo el número de actividades” (p. 7)



Se deduce que una buena planificación permite prever actividades y la labor de gestión de materiales se simplifica, gracias a ello se puede prever cualquier contingencia.

b) Cuadro de necesidades

Cuadro de adquisiciones es descripción detallada de los requerimientos de bienes y servicios para un año determinado. Según el plan anual de contrataciones de la directiva N° 005-2017-OSCE/CD como se citó en Cuba Delgado (2020):

Es un documento de gestión administrativa importante para programar las necesidades requeridas por las unidades operativas quienes deben realizar actividades y lograr sus objetivos establecidos en sus correspondientes POI para el siguiente año fiscal en relación al PIA, siendo la base principal para la elaboración del plan anual de contrataciones. (p. 29). Se deduce que es un documento de gestión en la cual la aérea usuaria pueda programar la adquisición y contratación de servicio de acuerdo a la necesidad.

c) Requerimiento

El requerimiento es la solicitud formulada para contratar un bien, servicio u obra que satisfaga las necesidades de una entidad. La formulación del requerimiento da inicio al proceso de contratación y determina, en gran medida, el éxito del mismo. Afirma Gómez Fuentes (2011) es “una necesidad documentada, declaraciones que identifican atributos, características, capacidades, cualidades que necesita cumplir un entregable para que tenga valor y utilidad” (p. 3). Se concluye que el requerimiento es una de las fases más importantes para que el proyecto tenga éxito. Como también los requerimientos especifican que es lo que el sistema debe hacer sus funciones y sus propiedades esenciales y deseables.



d) Área usuaria

Es responsabilidad del área usuaria requerir bienes, servicios u obras orientados a cumplir funciones de la entidad, según la dirección técnico normativa (2021)

Es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación o, que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias, que colabora y participa en la planificación de las contrataciones, y realiza la verificación técnica de las contrataciones efectuadas a su requerimiento, para su conformidad. (p. 2).

Se deduce que área usuaria es el que hace su programación multianual de necesidades y según sus necesidades canaliza cada requerimiento en función a sus actividades a desarrollarse.

e) Afectación de específicas de gastos

La afectación de específicas de gasto es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del sector público y refleja los ingresos que financian dichos gastos. Afirma MEF (como se citó en Cuba Delgado, 2020) “la ejecución del gasto es el proceso de formalización y registro de autorizaciones para el gasto de presupuesto público, para la transacción de bienes y servicios a través de programas de Estado” (p. 29).

Se concluye que en las entidades como gobiernos locales (municipalidades), dirección de planeamiento es el que realiza la planificación de gasto anual y hace las Transacción con MEF.

3.2.5.2 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son los procesos relacionados a la determinación de las políticas internas, estratégicas, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento estos procesos definen la orientación hacia donde debe operar la entidad.



Considera Lucas (2018) “este proceso incluye la misión, visión y valores; estos procesos son de carácter global y transversales u horizontales, de tal modo que afectan a todas las áreas de la organización” (p. 37).

A lo mencionado los procesos estratégicos es una serie de pasos o etapas que sigue una empresa para analizar una situación y posteriormente elaborar unos objetivos. En la opinión de Álamo y García (2007) este proceso consiste “en la incorporación de los resultados de evaluaciones formales del entorno de la organización como paso previo a la formulación de las estrategias y los planes de acción” (p. 114).

En referencia a la afirmación se deduce que los procesos estratégicos sirven para explorar, identificar y priorizar oportunidades en un proceso continuo. Ofrece una amplia visión a los gerentes para entender el mercado, la posición de la empresa dentro de él y cómo ajustar el plan organizacional para mantener un equilibrio financiero. De acuerdo con Bryson (citado por Álamo y García, 2007), sostiene que “es una innovación en el sector público, tanto en temas de liderazgo, como de dirección, que cuenta con grandes posibilidades de seguir siendo utilizada porque acepta y se fundamenta en la naturaleza política de la toma de decisiones” (p. 114). Se deduce que los procesos deben estar alineadas con la misión, visión, los objetivos y los valores institucionales.

Para Salazar Castillo (2021) “son procesos relacionados con las políticas, estrategias, objetivos y metas, control de la gestión, entre otros, necesarios para la gestión sostenible de los procesos misionales” (p.5). Se concluye que los procesos estratégicos están relacionados con los objetivos y metas de la organización.

En la opinión de Panchillo y Heredia (2020) “los procesos estratégicos están con la dirección, organización, planificación y estrategia de la empresa, que engloba la elaboración del plan, teniendo en cuenta la misión, visión y los valores de la organización”



(p. 28). Se deduce que los procesos estratégicos engloban la elaboración de plan todo acorde a la misión y visión de la empresa.

Así mismo, Aroni Villavicencio (2021) define que los procesos estratégicos “proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos e intervienen en la visión de la institución” (p. 48). Deben operar procesos operativos de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, para cumplir con los objetivos.

Se deduce que los procesos estratégicos nos ayudan a direccionar la visión, misión y los objetivos de la entidad, poniendo límites de actuación al resto de los procesos que intervienen en la entidad.

a) Cumplimiento de metas

El cumplimiento de metas proporciona información sobre qué tanto de lo que pretenden lograr los programas y acciones sociales de la Administración Pública Federal al inicio de un período, realmente alcanzan al final de este las metas “están vinculadas a la recaudación de impuestos prediales la reducción de la desnutrición crónica infantil, la mejora de los servicios públicos, la infraestructura y la simplificación de trámites en los municipios” (Dirección General del Presupuesto Público, 2020, p. 1). Las metas varían en función a las necesidades de cada municipalidad.

Las metas son evaluadas por la Dirección General del Presupuesto Público, donde los presupuestos son transferidos a las municipalidades en función al cumplimiento de las metas, cuyos recursos asignados deberán destinarse a la mejora de la gestión municipal.

b) Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas o formas de resolver diferentes situaciones de la vida, ciertos factores pueden influir en las decisiones que tomamos diariamente, a través de algunas técnicas y actividades prácticas. Puedes mejorar la toma de decisiones.



FUNDESYRAM (2011) sostiene que “es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos” (p. 16).

McClure (citado por Guevara Gutiérrez, 2011) define como “la conversión de la información en acción, de manera que el recurso de información adquiere un papel imprescindible en este proceso” (p. 6).

El proceso de toma de decisiones según Ivancevich (citado por Guevara Gutiérrez, 2011) “es una serie o concatenación de pasos consecutivos o de etapas interconectadas que dan lugar a una acción o a un resultado y su correspondiente evaluación” (p. 8).

Se concluye que la toma de decisiones en las entidades se da a diaria que son un serie o concatenación de pasos consecutivos o de etapas interconectadas que dan acción o resultado.

c) **Alternativas de solución**

Por alternativa de solución se puede entender a una acción o conjunto de acciones (no necesariamente infraestructura) que pueden llevar a cabo las dependencias y entidades de los distintos niveles de gobierno con el propósito de solucionar o atender en cierta medida una problemática (en mayor medida que una optimización).

Plantea Felix Diaz (2020) “son las estrategias de uno o más medios a una problemática abordada, las cuales luego de un proceso de evaluación y diagnósticos nos llevara a tomar una decisión acertada sobre la solución de problema” (p. 1). Se deduce que una propuesta de mejora para que proporción una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas, corrigiendo las desviaciones de problemas.



d) Mejora continua

La mejora continua es una práctica de gestión para que la institución pueda mejorar constantemente sus procesos y así ser más eficiente y tener un mejor rendimiento, García et al, (2003) afirma que “es una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos” (p. 92). Se deduce que cuyo método por el cual las empresas realizan optimizaciones de forma continua.

También la mejora continua implica no conformarse nunca, siempre busca superarse, cuyo objetivo es optimizar los procesos empresariales, así como los productos y servicios.

3.2.5.3 Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo Son los que brindan los recursos necesarios para una operatividad eficaz y eficiente, por ejemplo, los procesos relacionados al soporte de tecnologías de la información, la capacitación a los Colaboradores, las actividades administrativas y logística, Para Panchillo y Heredia (2020) “son los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos clave, que garantiza la adecuada disposición y gestión de los recursos” (p. 28).

Según Solf (citado por Panchillo y Heredia, 2020) este proceso “sirve de forma de a apoyo a los procesos clave que se dan dentro de la organización, cuyos procesos se determinan para conseguir los objetivos del servicio o unidad” (p. 28). Apoyo los procesos dentro de la empresa como el control de calidad, compras, selección de personal, y otros.

Para la tercera dimensión se considera los siguientes indicadores.

a) Retroalimentación

La retroalimentación expresa opiniones, juicios fundados sobre el proceso de aprendizaje, con los aciertos y errores, fortalezas y debilidades de los estudiantes. Durante el proceso de retroalimentación, la intervención del docente es fundamental. Conocido también como el Feedback, para Veliz Mazariegos



(2016) “está enfocado al mejoramiento del rendimiento de los colaboradores de distintas organizaciones o industrias” (p. 1).

Se concluye que cuando una persona recibe información de una manera clara y positiva a través de una opinión sobre algo que se ha dicho o hecho y que ha usado de forma adecuada se convierte en un arma de desarrollo personal y profesional.

b) Seguimiento de los procesos

El objetivo de seguimiento de los procesos es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Para Dato Sato (2020) consiste en “evaluar constantemente los procesos para encontrar oportunamente desviaciones que pudieran perjudicar los objetivos de la organización” (p. 4).

Se deduce que el presente proceso debe llevarse a cabo como una prioridad principal, que está basada en la evaluación del cumplimiento de diversos aspectos de la ejecución y satisfacción del usuario.

c) Auditoría de procesos

La auditoría de procesos es un procedimiento sistemático, que se encamina a lograr el cumplimiento de las acciones y estrategias, evalúa el rendimiento, se considera una herramienta para mejorar la calidad, busca las mayores eficiencias operativas y mejores resultados en los procesos. Afirma Villa de Álvarez (2014) consiste en:

El examen integral y constructivo que permite a las personas tanto internas como externas, cualquiera que fuere su denominación, a organizarse y evaluar su desempeño administrativo a través de la medición de sus niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética (p. 6). Esto permitirá en todo momento conocer en qué etapa del cumplimiento de los objetivos generales y específicos de dicha empresa evaluada (p. 7).



Se deduce que la auditoría de procesos es una herramienta que se usa para corregir errores en su trabajo, en el desempeño de los directivos y de los trabajadores.

d) Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados, o evaluación final, es aquella que se realiza para comprobar los aprendizajes o las capacidades desarrolladas por el alumno al concluir un período completo y autosuficiente, ya se trata de un módulo, un curso, una materia, una etapa o un ciclo. Cejas Claudia (2006) afirma que “otras veces solo se evalúan los resultados, sin considerar las estrategias que se utilizan, los procesos que se desencadenan, la proporción de rendimiento y esfuerzo” (p. 4).

En conclusión, la evaluación permite obtener informaciones y analizar el cumplimiento de las propuestas para cada uno de los objetivos específicos. Esta evaluación concluye con un informe de evaluación que permite identificar la efectividad, la validez y la eficiencia, de esa manera sacar conclusiones y recomendaciones.

3.2.6 Definición de la productividad laboral

Productividad laboral hace referencia al rendimiento o la eficiencia de un proceso mediante el cual un trabajador, un equipo de personas o una máquina produce una cantidad determinada de bienes o completa un número concreto de tareas en un período de tiempo y empleando unos recursos específicos. Según Pérez y Quispe (2018) la productividad laboral “indica el nivel de eficiencia de la utilización del factor trabajo, siendo más eficiente aquel sector que obtiene un mayor nivel de producción por unidad” (p, 29).

Se concluye que más usual es mediante ratio entre una medida de output y una medida de input del factor trabajo.

Es la capacidad de desarrollar tareas en un tiempo determinado y con cierta cantidad de recursos asignados que tiene la entidad, tener en cuenta los valores de productividad que maneja nuestra empresa es importante para optimizar. Para Gutiérrez Pulido (2010) “la productividad tiene que ver con los resultados que se obtiene en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la



productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generar bienes o servicios” (p. 21).

La productividad según Carro y Gonzales (s/f) “implica en la mejora del proceso productivo, respecto a la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (p. 2). Por tanto, es aquel índice que permite prestar los servicios de manera óptima.

Según Delgado (2010) la productividad laboral “es un objetivo y un indicador y es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto” (p. 22)

Taylor (citado por Aroni Villavicencio, 2021) concibe un modelo básico mecaniza donde “concibe al hombre como un apoyo para la utilización de las máquinas, donde el rendimiento, rapidez y constancia son los factores valorados, estas variables están caracterizadas por aspectos fisiológicas, medios de trabajo adecuados, métodos apropiados y sistemas retributivos” (p. 57).

Se concluye que la productividad laboral puede ser entendida como un objetivo que se logra a través de la eficiencia y la mejora continua, o como un resultado de la optimización de factores mecanicistas. Ambas perspectivas tienen implicaciones diferentes para la gestión de los recursos humanos y la organización del trabajo.

En resumen, la productividad laboral puede ser entendida como un objetivo que se logra a través de la eficiencia y la mejora continua, o como un resultado de la optimización de factores mecanicistas. Ambas perspectivas tienen implicaciones diferentes para la gestión de los recursos humanos y la organización del trabajo.

3.2.7 Importancia de la productividad laboral

Es un indicador clave para determinar la relación entre los recursos utilizados y los productos o servicios generados durante un tiempo determinado. El objetivo de medición de productividad consiste en evaluar la eficiencia de la empresa en cuanto a su uso de recursos. Para International Labor Organization - ILOSTAT (2022) la productividad laboral hace mención que “es un indicador



muy importante ya que está estrechamente vinculado al crecimiento económico, la competitividad y el nivel de vida dentro de una economía” (s/p).

La productividad laboral es aquella que representa el volumen total de producción medido en términos de Producto Bruto Interno – PBI, la cual es producido por un número de personas empleadas. (ILOSTAT, 2022)

Para Aroni Villavicencio (2021) “es la única vía que sirve para mejorar un negocio y este debe tener su crecimiento y poder crecer de forma sostenible en el tema de competitividad y rentabilidad, es logrado el crecimiento de la productividad” (p. 61).

Por lo tanto, ara lograr asegurar el éxito de cualquier actividad, no solo es importante y necesario tener profesionales competentes en la institución, si no tienes la suficiente capacidad de gestionar de forma correcta y lograr repotenciar al máximo su rendimiento, tener optima gestión de actividades laborales de los trabajadores es importante para alcanzar indicadores de productividad. (Aroni Villavicencio, 2021, p. 62)

A las citas mencionadas se deduce que la productividad laboral es un factor crítico para el éxito de cualquier negocio o institución, y requiere una gestión efectiva y competente para maximizar el rendimiento de los trabajadores y lograr indicadores de productividad.

3.2.8 Ventajas de la productividad laboral

Ventaja de una buena productividad laboral impulsa el crecimiento de una organización, lo que significa que es capaz de producir más bienes o servicios con la misma cantidad de recursos o incluso con menos recursos.

Según Bain (citado por Lorenzo Gilvonio, 2018) la productividad tiene una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejores de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen, calidad de las actividades recreativas, mejor crecimiento de la organización, alineación de objetivos, bienestar laboral, ahorro del tiempo, mejorar el servicio al ciudadano, resultados en corto tiempo (p. 21).



Se concluye que la productividad es un factor clave que afecta a múltiples aspectos de la sociedad y la economía, y es fundamental para lograr un crecimiento y desarrollo sostenible.

3.2.9 Participación y productividad

La productividad se encarga de medir y calcular el total de bienes y servicios que han sido producidos por cada factor utilizado (tierra, trabajo, capital, tiempo, etc.) durante un período determinado. Es decir, la productividad nos permite saber lo que produce un trabajador en una hora, en un día o incluso en un mes.

Para Aroni Villavicencio (2021) hace mención que “tiene aspectos positivos o negativos sobre la productividad, la cual depende de una serie de factores que concurren en cada caso determinado” (p. 66).

Se concluye que la participación tiene aspectos positivos sobre la productividad en las siguientes acciones Si los trabajadores realizan su trabajo en base a competencias y de acuerdo al puesto de trabajo y desarrollar ambientes que impliquen a los trabajadores, para que tengan confianza una correcta comunicación entre ellos y con los responsables de las organizaciones.

Las organizaciones comparten todos los beneficios económicos con sus trabajadores ya sea de manera directa e indirecta, con relación al incremento de la productividad; se tiene que apoyar en relaciones laborales que sean permanentes y consistentes en el tiempo y se debe tratar de alejar a trabajadores que perciban mecanismos de organización que afecten la seguridad de los puestos de trabajo. Por ello Aroni Villavicencio (2021) manifiesta que “es importante incorporar sistemas que garanticen el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores” (p. 66).

En fin, la relación que hay entre la participación y la productividad no puede determinarse como prioridad, porque la concepción de las personas es diferente en aspectos de la productividad laboral.



Figura 3

Eficiencia y eficacia en la productividad laboral



Nota: La figura muestra efectos de eficiencia y eficacia en la productividad laboral, obtenido de (Jone 2015, p. 7).

3.2.10 Dimensiones de la productividad

3.2.10.1 Eficiencia

La eficiencia es "hacer correctamente las cosas," es decir, no importa lo que se haga, concentración en el uso adecuado de los recursos. Se trata de lograr los resultados con la menor cantidad posible de tiempo y dinero o, con los mismos recursos, lograr resultados superiores. Según la real academia española (citado por Rojas et al., 2017) "es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado" (p. 4).

"Una expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos" (Rojas et al, 2017, p. 3).

El cual se caracteriza por hacer énfasis en los medios, hacer las cosas de manera correcta, resolver problemas, salvaguardar los recursos, cumplir tareas y obligaciones y entrenar a los subordinados.

Es la relación entre costo y beneficio hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas, con el fin de que los recursos humanos se utilicen del modo más racional posible (Maigua Moreno, 2016).

Se concluye que la eficiencia es una medida que aprovecha los recursos para que las organizaciones alcancen una meta; las cuales son eficientes cuando los gerentes reducen la cantidad de insumos que se requiere para desarrollar una actividad (como materia prima, mano de obra y demás componentes que está administrada por la entidad).

a) Optimización de recursos

La optimización de recursos es un concepto que define cómo maximizar y mantener la calidad y la equidad de los productos, los resultados y la repercusión en materia de salud con un volumen de recursos determinado, “es la manera de hacer el uso correcto de los recursos de la manera más rentable” (Sobecki, 2022, p. 2).

Se concluye que la productividad es una forma de hacer que los recursos sean utilizados de manera efectiva y rentable, con un enfoque en la calidad, la equidad y el impacto.

b) Optimización de procesos

La optimización de procesos puede definirse como una estrategia o técnica que consiste en la adaptación y mejora de diferentes procesos del día a día de una organización con el objetivo de aumentar la eficiencia, eliminar errores, ahorrar tiempo y reducir costes. Según Sánchez (2013) para el diseño del nuevo proceso, se debe tener en cuenta sobre la cadena de valor, que consiste en:

Una serie de funciones en el que se añade su utilidad, se emplea el termino de valor porque conforme se aumenta la utilidad del producto o servicio, también aumenta su valor para el consumidor y dentro de esta se hace hincapié en las actividades primarias, que



están relacionados con el movimiento físico de las materias primas, los productos terminados la producción de bienes y servicios, la comercialización, las ventas y los servicios de post venta de los productos de la empresa. (p. 44)

Se concluye que la optimización de procesos es reducir o eliminar la pérdida de tiempo y recursos, gastos innecesarios, obstáculos y errores, para seguir un buen proceso.

c) Costos de calidad

Se llama costo de la calidad a lo que le cuesta a la organización desarrollar la función de la calidad, o, dicho de otro modo, lo que gasta para producir con calidad más lo que cuestan los errores producidos, “Consiste en el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo” (Rincón de Parra, 2001, p. 52).

Se concluye que es la optimización de recursos de tiempo, financiero, humano, tecnológico con el propósito de cumplir estándares de calidad y mediante ello evitar errores en cada proceso y/o actividad desarrollada en la entidad.

d) Resolución de problemas

La resolución de problemas es la capacidad para identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar una solución deseada, y supervisar y evaluar la implementación de tal solución. “Proceso cognitivo, afectivo y conductual mediante el cual la persona intenta identificar una solución o dar respuestas de afrontamiento eficaz a cada problema que se suscita” (Bados y Garcia Grau, 2014).

Proceso muy importante, que conlleva a alcanzar alguna meta mediante propuestas de solución, evitando expandir situaciones que implique negativamente en la entidad.

e) Eficacia

Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales.



Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permitan alcanzarlos mejores y más, es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible. También se puede decir que es una medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas, las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen.

Según Rojas et al., (2017) consiste en la “capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno” (p. 4). Se deduce que caracteriza por hacer énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, alcanzar los objetivos, optimizar la utilización de los recursos, obtener los resultados y proporcionar eficacia a los subordinados.

f) Logro de objetivos

Consiste en cumplir los objetivos establecidos por la entidad, las cuales requieren de diferentes acciones la misma que debe promover la satisfacción mediante una planificación y trabajo constante (Argandoña y Julca 2019).

Se trata de alcanzar los objetivos de la empresa, que requieren acciones diferentes. Es importante planificar y trabajar constantemente.

Se concluye que es el resultado de un trabajo planificado y constante para alcanzar los objetivos de la empresa y promover la satisfacción.

g) Cumplimiento de actividades

Es el grado de compromiso del cumplimiento con las obligaciones, buscando ser sostenibles mediante la aplicación de normas y regulaciones de la entidad. Es decir, “es la actividad de la empresa de cumplir con las tareas asignadas, mediante estándares que establece la entidad; cuyo objetivo es evitar



conductas y acciones que trunquen la función de cumplimiento” (Palacios, 2019, p. 6).

Se concluye que la entidad debe cumplir con las tareas asignadas, siguiendo reglas establecidas para evitar comportamientos y acciones que impiden cumplir con las tareas.

h) Optimización del tiempo

La optimización del tiempo es el proceso de gestionar de forma inteligente nuestras actividades y tareas diarias con el fin de utilizar el tiempo disponible de la manera más productiva y efectiva posible. Según Flores Gonzales (2021) “consiste en realizar la tarea de manera efectiva en el menor tiempo posible cuya acción aumente la productividad” (p. 18).

Es decir, consiste en la habilidad para usar adecuadamente el tiempo, ejecutando funciones de calidad para la mejora en el menor tiempo posible.

i) Capacidad en innovar

El pensamiento innovador se define como la capacidad de abordar retos, problemas y oportunidades con una mentalidad creativa y orientada al futuro, implica generar ideas nuevas y originales, cuestionar las normas establecidas y encontrar soluciones novedosas a problemas complejos. Según Bravo y Herrera (2009) es la “habilidad de una organización para crear, ampliar, modificar deliberada y sistemáticamente las rutinas operacionales” (p. 303).

Se deduce que es una capacidad de transformar continuamente conocimientos e ideas en nuevos productos, procesos y sistemas que beneficien a la organización.

j) Capacidad de gestionar el cambio

Se trata de la habilidad de la organización para adoptar nuevos procedimientos en un plazo de rendimiento determinado. Es decir, por año solo adoptamos con éxito muchos proyectos



nuevos orientados al cambio, porque nuestra capacidad es finita. “Capacidad de entender y aceptar los cambios en la organización y en el entorno, además de ser capaz de adaptarse de manera ágil, eficaz y constructiva a estas nuevas condiciones para poder trabajar rápido y eficazmente en distintas situaciones” (Asociación Española para la calidad - QAEC, 2019, p. 2).

Se deduce que es un proceso de renovar continuamente acciones de la entidad, con una capacidad organizativa de generar cambios positivos.

3.2.10.2 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo viene a ser una estrategia o manera de alcanzar un objetivo ya que comprende de la intervención, ayuda, apoyo de varias personas, las mismas que se encuentran involucrados con un objetivo en común, siendo este favorable para el equipo, pues pone en evidencia diversos puntos de vista, “otorgan mayores respuestas de las estrategias para mejorar los procesos internos, también se desarrolla herramientas tácticas para mejorar el trabajo por ende los indicadores son esenciales para alcanzar los propósitos institucionales” (Gonzales, 2020, p. 26).

El trabajo en equipo es una forma de alcanzar un objetivo ya que comprende la intervención, ayuda, apoyo de varias personas, las mismas que se encuentran involucradas con un objetivo en común, siendo este favorable para el equipo, pues pone en evidencia diversos puntos de vista, otorgan mayores respuestas de las estrategias para mejorar los procesos internos, también se desarrolla herramientas tácticas para mejorar el trabajo.

a) Iniciativa

La iniciativa es la acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar tiende a imaginar, emprender, desarrollar y evaluar las posibles situaciones y soluciones para sobrepasar objetivos, tanto individuales como colectivos. Esta competencia normalmente se percibe a través de la motivación y proactividad de las personas.



Según Gonzales (2020) comprende en empezar cosas nuevas, el otorgar opiniones creativas e innovadoras, congruencias, con el objetivo de obtener las consecuencias deseadas.

Es decir cumplir con los objetivos propuestos, sin la necesidad que otros factores te animen e impulsar en ejecutar ciertas actividades, es decir se trata de la propia voluntad y predisposición del individuo en referencia a la responsabilidad que debe ejercer, así mismo evidencia una actitud proactiva, responsable y motivadora, tomando la dirección absoluta de las acciones en favor de todos los involucrados, asume con responsabilidad las consecuencias que conlleve su comportamiento o decisiones.

b) Habilidades

Es la capacidad para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada, ya sea de índole física, mental o social. Por lo tanto, estaríamos hablando de una aptitud específica para una actividad concreta, “capacidad de hacer algo bien, que implica requisitos para el acceso a ciertos conocimientos, procesos o secuencias de comportamiento que conducen a un rendimiento específico” (Caceres y Ramos, 2018, p. 19).

Se deduce que evoca a la cualidad o capacidad de la persona de hacer algo bien, con cierto nivel de destreza.

c) Reconocimiento de logro

El reconocimiento de logros permite que los trabajadores se sientan valorados y parte importante de una organización, también es la acción de reconocer, que permite identificar a una persona por sus dedicaciones, rasgos, etc. en el cumplimiento de logros (Real Academia Española, 2022). Ello consiste en, felicitar, gratificar, apoyar y distinguir el esfuerzo de cada persona por su trabajo.



d) Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es el proceso de compartir ideas, pensamientos, conocimientos e información de la forma más comprensible para el receptor del mensaje. Algunas de sus características son la claridad, la empatía y la escucha activa. Según Berrio et al, (2016) “es un proceso mediante el cual se transmite información verídica, clara y precisa” (p. 5).

Se deduce que la comunicación efectiva permite entender de manera explícita e implícita las funciones, acciones a desarrollarse dentro de la entidad.

e) Liderazgo

Es un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas. Sin embargo, un líder no sólo es capaz de influenciar en su grupo, sino también de proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada participante a sacar lo mejor de sí, “conjunto de habilidades que un individuo tiene, para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo” (Gomez Badillo, 2005, p. 5).

Es decir, consiste en un proceso mediante el cual una persona influye, incentiva, motiva a un equipo de trabajo con entusiasmo para el logro de metas y objetivos.

f) Valores

Los valores son los principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona o una acción, y que se consideran positivos o de gran importancia para un grupo social, “cualidad positiva que posee una persona, para desarrollar una determinada actividad” (Real Academia Española, 2022). Es decir, son los principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, además de impulsar a actuar de la mejor forma



3.3 Marco conceptual

a) Gestión por procesos

“Es la mejora de todas las tareas, actividades y procesos, agregando valor a cada actividad, desde el inicio hasta el final, la cual a su vez impacta en la satisfacción y las expectativas de los trabajadores y de la población” (Delgado y Calsina, 2020). La gestión al servicio del ciudadano, aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano.

b) Procesos de compra

Los procesos de compra ayudan a las instituciones a la atención de la solicitud de adquisición y contratación de bienes y servicios en un tiempo oportuno y pago correspondiente al proveedor.

Según Mercado (2003) “es la acción correcta de la adquisición de un bien, un acto de obtener el productos o servicio de la calidad correcta, al precio, tiempo y lugar pactado, cuya compra debe cumplir con los requisitos de compras especificadas” (p. 18). Es la compra de un bien y es necesario cumplir con los requisitos de compras establecidos.

c) Proceso estratégico

“Son los que definen y despliegan las estrategias y objetivos de la institución, proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos e intervienen en la visión de la institución, además definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad” (Delgado y Calsina, 2020). Son los que definen las estrategias y objetivos de la institución, proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos e intervienen en la visión de la institución, además definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad.

d) Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son los que brindan los recursos necesarios para una operatividad eficaz y eficiente, por ejemplo: Los procesos relacionados al soporte de Tecnologías de la Información, la capacitación a los Colaboradores, las actividades administrativas y logística. Según el diccionario REFA International AG (2022) “son los procesos operativos que no causan la creación de valor, sino



que contribuyen en ella” (s/p). Procesos operativos que no crean valor, sino que contribuyen en ella.

e) Productividad laboral

Es un indicador clave para determinar la relación entre los recursos utilizados y los productos o servicios generados durante un tiempo determinado. El objetivo de medición de productividad consiste en evaluar la eficiencia de la empresa en cuanto a su uso de recursos, “es la producción promedio por trabajador en un periodo de tiempo, la cual puede ser medido en volumen físico o en términos de valor de los bienes y servicios producidos” instituto peruano de economía - IPE, 2007, s/p). Es La producción promedio por trabajador en un periodo de tiempo puede ser medida por su volumen físico o por su valor.

f) Productividad

“Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; entonces es una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia” (Felsing y Runza, 2002, p. 3). Se trata de un indicador que demuestra la eficacia de los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; entonces, es una relación entre los recursos utilizados y los productos obtenidos y denota la eficiencia.

g) Eficiencia

La eficiencia es "hacer correctamente las cosas", es decir, no importa lo que se haga, concentración en el uso adecuado de los recursos. Se trata de lograr los resultados con la menor cantidad posible de tiempo y dinero o, con los mismos recursos, lograr resultados superiores, “es la virtud y facultad para lograr un efecto determinado con el mínimo de recursos posibles o el menor tiempo posible” (Lam Díaz, 2008, s/p). Es la habilidad de lograr un objetivo con el mínimo de recursos o el menor tiempo posible.

h) Eficacia

Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permitan alcanzarlos mejores y más, es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible. También se puede decir que es una medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa



organización alcanza tales metas, las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen.

i) Factores grupales

“Son los considerados relevantes para el propósito de la investigación en curso, pero que en la literatura se reportan otros, como por ejemplo el estrés, el burnout, el equilibrio vida trabajo, la calidad de vida laboral, entre otros, que pueden ser estudiados e incorporados en futuros estudios” (p. 71). Se consideran los temas relevantes para el objetivo de la investigación en curso, no obstante, en la literatura se presentan otros temas, tales como el estrés, el burnout, el equilibrio laboral, la calidad de vida laboral, entre otros, que pueden ser examinados e incorporados en futuros estudios.

j) Trabajo en equipo

El trabajo en equipo viene a ser una estrategia o manera de alcanzar un objetivo ya que comprende de la intervención, ayuda, apoyo de varias personas, las mismas que se encuentran involucrados con un objetivo en común, siendo este favorable para el equipo, pues pone en evidencia diversos puntos de vista, Gonzales (2020) “otorgan mayores respuestas de las estrategias para mejorar los procesos internos, también se desarrolla herramientas tácticas para mejorar el trabajo por ende los indicadores son esenciales para alcanzar los propósitos institucionales” (, p. 26).



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

El presente estudio de investigación fue de tipo básico, Ñaupas et al. (2018) “recibe el nombre de pura porque en efecto no está interesada por un objetivo, su motivación es la simple curiosidad; básica porque sirve de cimientos a la investigación y fundamental porque es esencial para el desarrollo de la ciencia” (p. 134). Es decir, no tiene propósitos aplicativos ya que solo busca ampliar y profundizar los conocimientos.

En la presente investigación solo se buscó ampliar, profundizar y enriquecer el conocimiento teórico y científico sobre la Gestión por Procesos y su relación con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba-Andahuaylas, 2023.

4.1.2 Nivel de investigación

En la presente investigación se empleó el nivel descriptivo correlacional, “cuya finalidad es conocer la relación que existe entre las variables de estudio y recopilar datos e informaciones para probar hipótesis o responder preguntas concernientes a la situación de los sujetos de estudio” (Ñaupas et al. 2018, p. 134).

Esto indica que el propósito en la presente investigación fue buscar y conocer la relación de asociación que existe entre las dos variables que son gestión por procesos y productividad laboral.

4.1.3 Diseño de la investigación

Se utilizó el diseño no experimental transversal, porque que es un tipo de diseño de investigación que implica la recopilación de datos en un solo momento o tiempo único, con el propósito de describir variables en un grupo de casos o



analizar la incidencia de determinadas variables. Hernández y Mendoza (2018) afirma que estos diseños son “investigaciones donde se recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único, cuyo propósito es describir variable en un grupo de casos, analizar la incidencia de determinadas variables” (p. 176).

Esto indica que en la presente investigación se pretendió describir la relación entre las dos variables; es decir, no se manipula las variables como son gestión por procesos y productividad laboral y la recolección de información se dará en un solo momento o tiempo único.

4.2 Descripción de la ética de investigación

En la presente investigación se fortaleció y se respetó los principios y valores éticos, en el desarrollo de las dos variables, las aportaciones han sido argumentadas, analizadas, investigadas con referencias bibliográficas de autores que hacen hincapié en el tema de la investigación respecto a la gestión por procesos y productividad laboral.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

Es el conjunto de elementos llamados unidades de análisis, persona, objetos, organizaciones, sucesos, comunidades situaciones, eventos, etc.

El cual recibe el nombre de universo o población, “que se refiere a todas las unidades naturales y sociales, que pertenecen a un ámbito especial”, donde se realiza la investigación. (Silvestre y Huaman, 2019). Es decir que la población es el grupo total de personas, objetos, eventos o situaciones que se encuentran en un ámbito determinado y que son relevantes para la investigación. Esta población puede ser finita o infinita, y puede ser estudiada en su totalidad o a través de una muestra representativa .

En la opinión de Ñaupas (2018) aclara de la siguiente manera “es un conjunto de elementos llamados unidades de análisis, que permiten al investigador considerar como población que cuenta con las características relacionados directamente con la variable de estudio y son parte integrante de las organizaciones u del objeto de investigación” (p. 334).



Indica que la población no es solo un grupo de personas o elementos, sino que se refiere a un conjunto de unidades de análisis que tienen características comunes y relevantes para el estudio, y que están conectadas con el objeto de investigación.

Tabla 2

Población de la municipalidad

Modalidades	Número de trabajadores
Concurso público de méritos	15
Cumplimiento de requisitos de leyes especiales	19
Contratación directa	26
Total	60

Nota: Datos de la cantidad de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba.

La población estuvo constituida por 60 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba, según datos de la oficina de recursos humanos de la entidad.

4.3.2 Muestra

Según Ñaupas et al., (2018) afirma que la muestra es “una porción de la población que cuenta las características necesarias para la investigación, así mismo se puede considerar que la muestra es la parte seleccionada de la población que está sujeta a estudio” (p. 167)

En términos cuantitativos, una muestra es un subgrupo de la población o universo de interés para el investigador y para el cual se recopilarán datos relevantes, y debe ser una parte representativa de esa población, de manera probabilística, para que se pueda generalizar los resultados encontrados en la muestra de la población.



En la presente investigación referida a gestión por procesos y productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba se tomó, muestra censal está constituida por 60 trabajadores de la municipalidad Distrital de Pacobamba.

Cómo indica Hayes (1990)“muestra censal es cuando la cantidad de la muestra es igual a la población”, (p.110). En consecuencia, la muestra censal se considera porque se seleccionó el cien por ciento de la población como un número manejable de sujetos.

4.4 Procedimiento

El presente trabajo de investigación se orientó por el tipo de investigación básica, nivel descriptivo correlacional, el cual cuenta con un diseño no experimental transversal, luego se determinó la población y su respectiva muestra, posteriormente se formuló la encuesta debidamente validada, con el objetivo de conocer cómo la gestión por procesos se relaciona con la productividad laboral, una vez obtenida los datos se procedió a tabular en excel, para luego ser procesados en el SPSS, para obtener resultados que permitió contrastar la hipótesis, seguidamente se realizó las discusiones entre resultados y la teoría y finalmente se determinó las conclusiones y recomendaciones.

4.5 Técnica e instrumentos

4.5.1 Técnicas

Es el conjunto de procedimientos y recursos del que se vale una ciencia para realizar o ejecutar.

Según Arias (2017) es la modalidad de recolección de información que se realiza de forma escrita o virtual mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Cabe destacar que actualmente, el cuestionario también puede presentarse a través de medios magnéticos CD o DVD y electrónicos como correo electrónico e internet.



La técnica de encuesta es, Baena (2014) “lo cual permite obtener información datos económicos, políticos, educativos y ocupacionales, etc., en una muestra representativa de una determinada población” (, p. 20).

Para el presente estudio de investigación, se utilizó la encuesta la misma que permitió recopilar información con mayor precisión de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba, esta técnica se aplicó con la finalidad de obtener informaciones referentes a la gestión por procesos y productividad laboral de los trabajadores.

4.5.2 Instrumentos

El instrumento de medición utilizado en la encuesta es el cuestionario, Arias (2017), “crucial para la recolección de información de la muestra seleccionada debido a su capacidad para obtener datos específicos y detallados de los participantes” (p. 58). La elección del cuestionario está justificada por su eficacia en la recopilación de datos cuantitativos necesarios para este estudio.

El cuestionario de la presente investigación está compuesto por interrogantes de la primera variable y de la segunda variable; las cuales estarán con alternativas de escala de tipo likert con una ponderación de 1 al 5.

4.5.2.1. Validez del instrumento

El criterio de validez de instrumento se realizó de acuerdo a la siguiente ponderación:

Tabla 3

Ponderación para validación de instrumento

Calificación	Valoración	Porcentaje
Deficiente	1	0-20%
Regular	2	21-40%
Bueno	3	41-60%
Muy bueno	4	61-80%
Excelente	5	81-100%

Nota: Baremación del instrumento (2023).

La validez del instrumento se hizo mediante el criterio de 3 expertos, profesionales de especialidad y metodología de investigación; quienes determinaron que el cuestionario es pertinente, consistente y relevante, tal como se observa en la siguiente tabla:



Tabla 4
Validez del instrumento

N°	Expertos	% de validación	de Calificación
1	Mauro Huayapa Huaynacho	86%	Excelente
2	David Barrial Acosta	84%	Excelente
3	Elio Nolasco Carbajal	74%	Muy Bueno
Decisión de los expertos		80%	Se valida el instrumento

Nota: Validación del instrumento de 3 expertos que se aplicara la elaboración propia de acuerdo a la validación (2023).

De la siguiente tabla se puede denotar que el primer experto valida el instrumento con 86%, mientras que el segundo experto valida con un 84% y por último experto valida con un 74% teniendo como promedio 80% de validez lo que califica como excelente. Por lo cual se indica que el cuestionario es válido para su aplicación.

4.5.2.2. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del presente estudio se determinó mediante el procedimiento de fiabilidad de alfa de Cronbach, de acuerdo a la siguiente ponderación.

Tabla 5
Rangos de confiabilidad

Rangos	Interpretación de confiabilidad
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Nota: Ruiz Bolívar (citado por Santos Sánchez) (2017), p. 7.



Con respecto a los resultados del instrumento de la gestión por procesos y productividad laboral, se obtuvo una confiabilidad de nivel muy alta, según el siguiente detalle:

Tabla 6
Estadísticas de fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.930	29

Nota: Elaboración propia, según procesamiento de SPSS

Así mismo, se determina la confiabilidad por cada variable, demostrándose en un nivel muy alta, como se muestra en el siguiente detalle.

Tabla 7
Estadística de fiabilidad por variable

VARIABLES	Alfa Cronbach	N° de elementos
Gestión por procesos	,894	13
Productividad laboral	,862	16

Nota: Elaboración propia, según procesamiento de SPSS

4.6 Análisis estadístico

Para la validación del instrumento se usó del coeficiente de correlación de rho de Spearman, ya que, “indica el grado en que la variación o cambio en los rangos de una de las variables esté relacionado con las variaciones de la otra variable” (Padua, 2018, p. 26).

Esta correlación permite decidir según “su nivel de significancia del 5% implica que el investigador tiene una seguridad de poder generalizar con un 95% y un 5% en contra, sumando ambos a la unidad” (Hernández et al., 2010, p. 309).

Para la interpretación de resultados de la asociación de las variables en contraste, se tomó en cuenta la siguiente ponderación.



Tabla 8
Correlación de coeficiente de Rho de Spearman

RANGO	RELACION
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa débil
0	No existe correlación
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Mondragon Barrera “uso de correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia” (2014).



CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

Se realizó la valoración según baremo, para una mejor interpretación y presentación de los resultados:

Tabla 9

Niveles para determinar la situación de la variable gestión por procesos

Escala de valoración	Niveles para interpretación	Gestión por procesos (Variable 1)	Proceso de compra (Dimensión 1)	Proceso estratégico (Dimensión 2)	Proceso de apoyo (Dimensión 3)
Nunca (1)					
Casi nunca (2)	Bajo	(13-30.2)	(5-11.6)	(4-9.2)	(4-9.2)
A veces (3)	Medio	(30.3-47.5)	(11.7-18.3)	(9.3-14.5)	(9.3-14.5)
Casi siempre (4)	Alto	(47.6-65)	(18.4-25)	(14.6-20)	(14.6-20)
Siempre (5)					

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.00.



Tabla 10*Niveles para determinar la situación de la variable productividad laboral*

Escala de valoración	Niveles para interpretación	Productividad laboral (Variable 2)	Eficiencia (Dimensión 1)	Eficacia (Dimensión 2)	Trabajo en equipo (Dimensión 3)
Nunca (1)	Bajo	(16-37.2)	(5-11.6)	(6-13)	(5-11.6)
Casi nunca (2)					
A veces (3)	Medio	(37.3-58.6)	(11.7-18.3)	(14-21)	(11.7-18.3)
Casi siempre (4)	Alto	(58.7-80)	(18.4-25)	(22-30)	(18.4-25)
Siempre (5)					

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.00.

5.1.1 Análisis de los resultados de datos generales

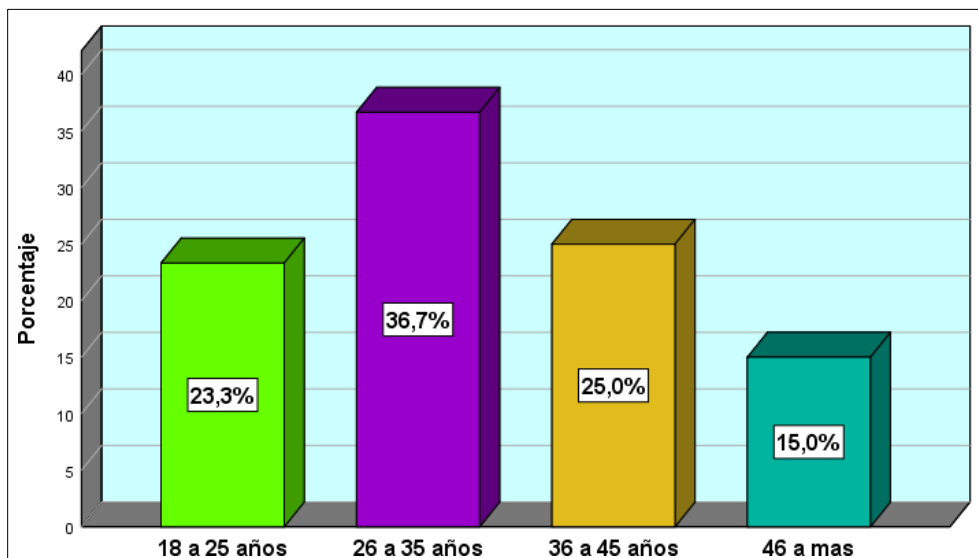
Tabla 11*Frecuencia y porcentaje de edad de los encuestados*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	18 a 25 años	14	23,3
	26 a 35 años	22	36,7
	36 a 45 años	15	25,0
	46 a Mas	9	15,0
Total		60	100,0

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Figura 4

Porcentual de edad de los encuestados



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Interpretación:

De la tabla 11 y figura 3, correspondiente a los 60 encuestados de la Municipalidad Distrital de Pacobamba – Andahuaylas, se observa que del total de trabajadores el 36,7%, se encuentran en el rango de edad de 26 a 35 años, mientras que un 25% de encuestados se encuentra en el rango de 36 a 45 años, seguidamente el 23,3%, se encuentran en un rango de 18 a 25 años finalmente el 15% de trabajadores está en un rango de 46 años a más representa solo. Por lo que se deduce que la gran mayoría de trabajadores de la municipalidad de Pacobamba tienen como edad promedio de 26 a 35 años.

Tabla 12

Frecuencia y porcentaje de genero de los encuestados

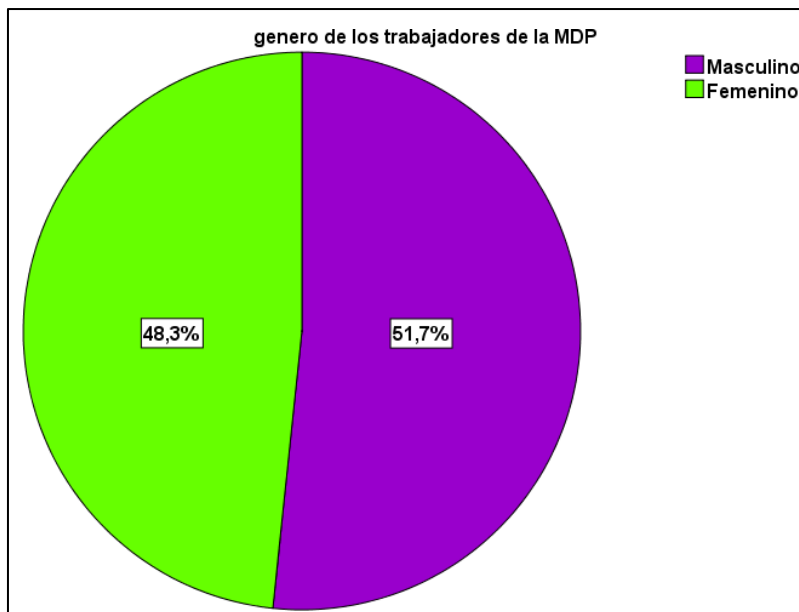
	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	31 51,7
	Femenino	29 48,3
Total	60	100,0

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.



Figura 5

Distribución porcentual del género de encuestados



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados de la tabla 12 y figura 5, de los 60 encuestados de la Municipalidad Distrital de Pacobamba, se aprecia que un 51,7% de trabajadores son del género masculino y el 48,3% de trabajadores son del género femenino. Por lo que se concluye que la mayoría de los trabajadores en la municipalidad son varones, existe una mayor participación del género masculino.

5.1.2 Análisis de la primera variable (gestión por procesos)

Tabla 13

Distribución de frecuencia de la gestión por procesos

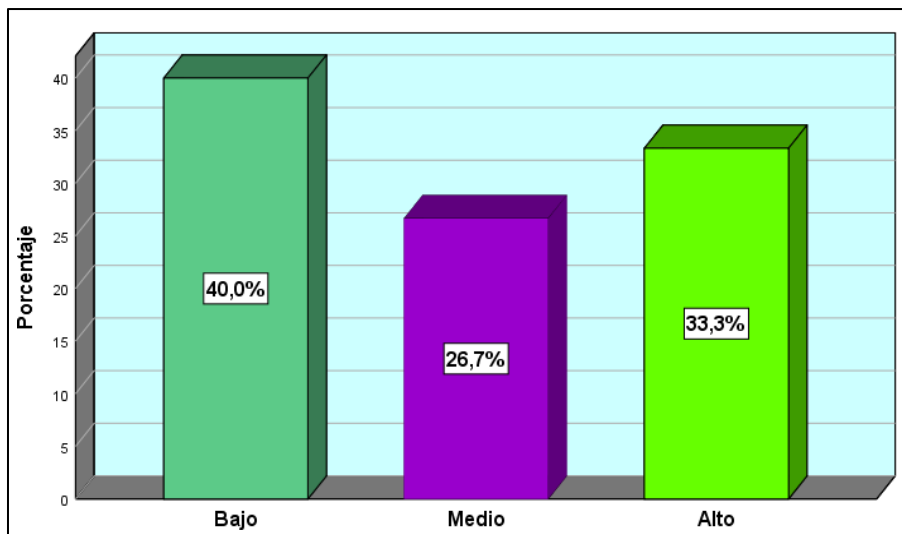
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	24	40,0
	Medio	16	26,7
	Alto	20	33,3
Total		60	100,0

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.



Figura 6

Distribución porcentual de la variable gestión por procesos



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Interpretación y análisis:

En la tabla 13 y figura 6, según a los datos obtenidos de los 60 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba en el 2023, el 40% que correspondiente a 24 trabajadores señalan que la gestión por procesos en la entidad, es bajo, mientras que un 33.3% de trabajadores que representa a 20 encuestados sostienen que la gestión por procesos esta un nivel medio, finalmente el 26.7% de colaboradores que representa a 16 encuestados afirman que la gestión por procesos, es alto. Por lo tanto, se deduce que la gran parte de servidores sostienen que gestión por procesos en la municipalidad es menudo debido descuidan los procedimientos de procesos de compra, se omiten la ejecución de procesos estratégicos y procesos de apoyo.



5.1.3 Análisis de la segunda variable (productividad laboral)

Tabla 14

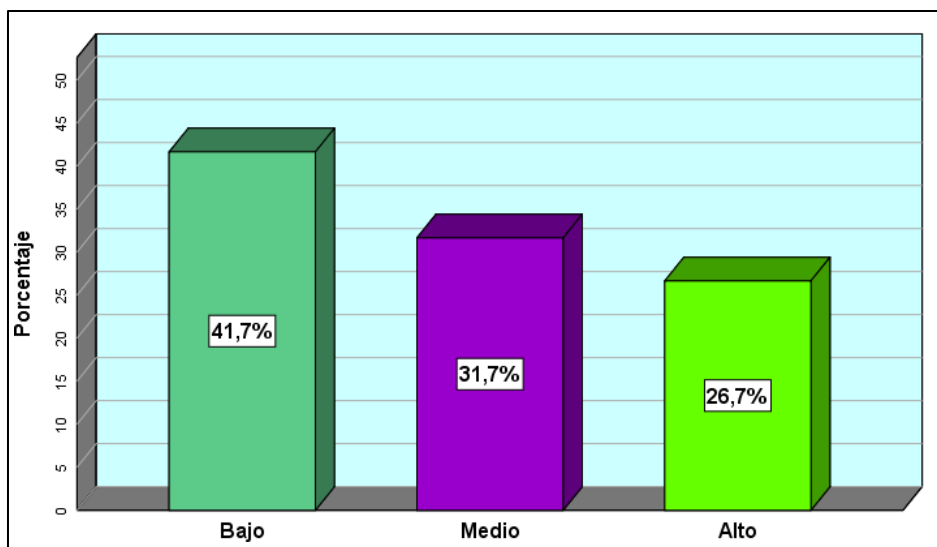
Distribución de frecuencia de la productividad laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	25	41,7
	Medio	19	31,7
	Alto	16	26,7
Total		60	100,0

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Figura 7

Distribución porcentual de la variable productividad laboral



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Interpretación y análisis:

En la tabla 14 y figura 7, según a los datos obtenidos de los 60 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba en el 2023, el 41.7% que corresponde a 25 trabajadores señalan que la productividad laboral, es bajo, seguidamente el 31,7% que representa a 19 trabajadores manifiestan que la productividad laboral está en un nivel medio y finalmente el 26.7% que representa a 16 encuestados indicaron que la productividad laboral, es alto. Por lo tanto, se deduce que mayoría de servidores afirma que la productividad laboral es



inadecuada en vista que; no se percibe eficiencia y eficacia en las tareas realizadas, descuidando aspectos de trabajo en equipo.

5.1.4 Resultados de las dimensiones de la variable gestión por procesos

Tabla 15

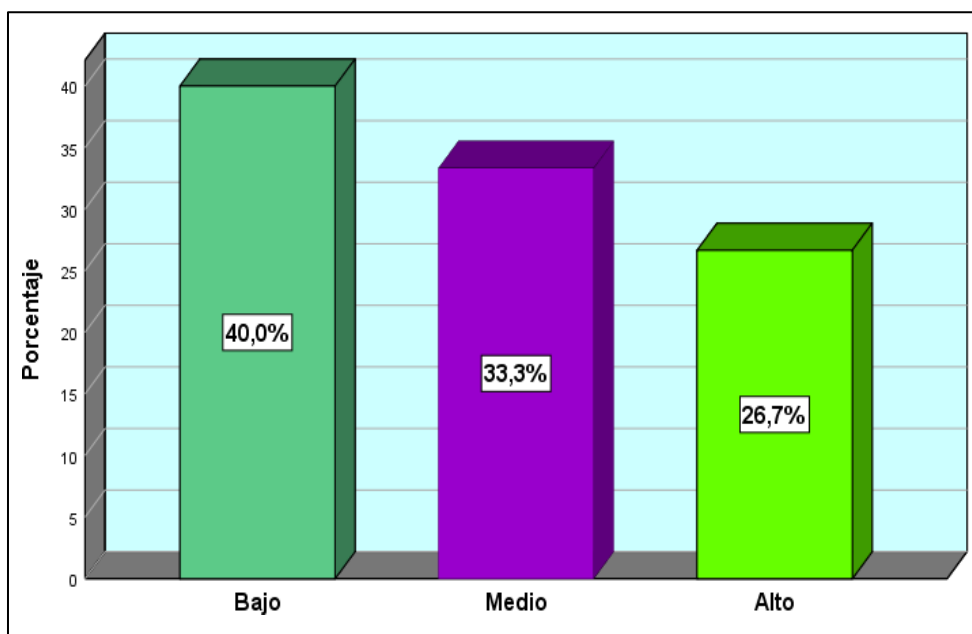
Distribución de frecuencia de la dimensión proceso de compra

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	24	40,0
	Medio	20	33,3
	Alto	16	26,7
Total		60	100,0

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Figura 8

Distribución porcentual de la dimensión proceso de compra



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.



Interpretación y análisis:

En la tabla 15 y figura 8, de acuerdo a los datos del instrumento aplicado a los 60 servidores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba en el periodo 2023, se observa que el 40% de trabajadores que corresponde a 24 encuestados indican que los procesos de compra, son bajos, seguidamente el 33,3% de encuestados que corresponde a 20 trabajadores manifiestan que los procesos de compra está en un nivel medio y solo el 26,7% que representa por 16 trabajadores señalan que los procesos de compra, son altos. Por lo tanto, se concluye que gran parte de los servidores de la entidad, sostienen que los procesos de compra son ineficaces a raíz de que no se promueve una planificación de compra, además se observó que los requerimientos no son bien especificados.

Tabla 16

Distribución de frecuencia de la dimensión procesos estratégicos

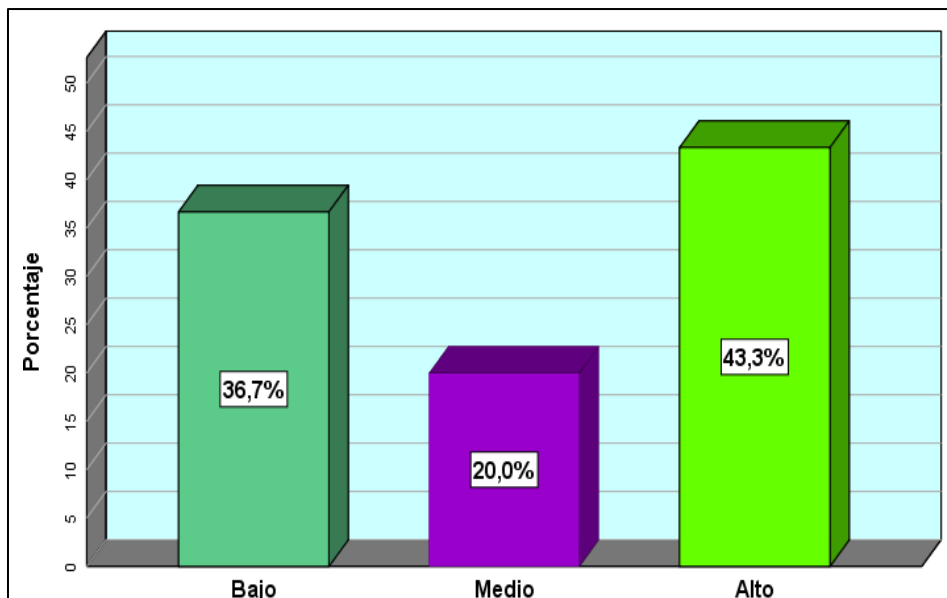
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	22	36,7
	Medio	12	20,0
	Alto	26	43,3
Total		60	100,0

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.



Figura 9

Distribución porcentual de la dimensión procesos estratégicos



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Interpretación y análisis:

En la tabla 16 y figura 9, de acuerdo a los datos del instrumento aplicado a los 60 servidores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba en el periodo 2023, se aprecia que el 43.3% que representa a 26 trabajadores manifiestan que los procesos estratégicos, son altos en la entidad, mientras que un 36.7% que corresponde a 22 encuestados manifiestan que los procesos estratégicos son bajos, y el 20% representado por 12 trabajadores señalan que los procesos estratégicos están en un nivel medio. Por lo tanto, se deduce que gran parte de los servidores, estiman que los procesos estratégicos se desarrollan adecuadamente; sin embargo, algunos de los procesos estratégicos suelen a fracasar debido algunos factores afectan al cumplimiento de metas y que las alternativas propuestas no solucionan las dificultades de los procesos.



Tabla 17

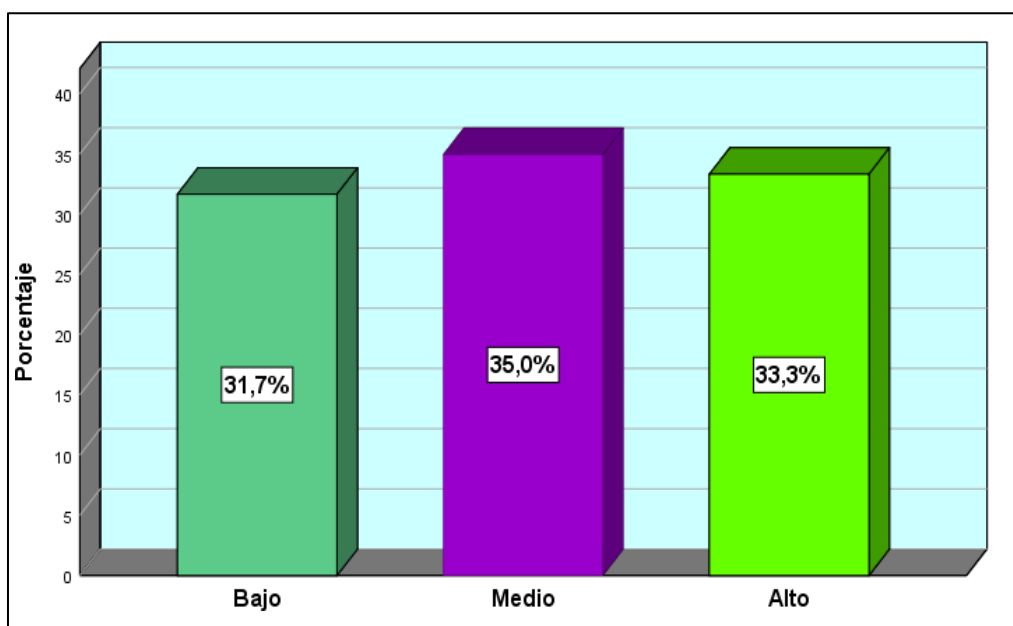
Distribución de frecuencia de la dimensión procesos de apoyo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	19	31,7
	Medio	21	35,0
	Alto	20	33,3
Total		60	100,0

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Figura 10

Distribución porcentual de la dimensión procesos de apoyo



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Interpretación y análisis:

En la tabla 17 y figura 10, de acuerdo a los datos del instrumento aplicado a los 60 servidores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba, periodo 2023, se observa que el 35% correspondiente a 21 encuestados indican que los procesos de apoyo están un nivel medio, seguido por el 33.3 % que corresponde a 20 encuestados manifiestan que los procesos de apoyo son altos y un 15% de trabajadores que representa a 19 trabajadores señalan que los procesos de apoyo, son bajos. Por lo tanto, se concluye que gran parte de los servidores,



estiman que los procesos de apoyo son inadecuados, en vista que; no se realiza seguimientos y evaluación de resultados, existe omisión de retroalimentación para para evitar riesgos.

5.1.5 Resultados de las dimensiones de la variable productividad laboral

Tabla 18

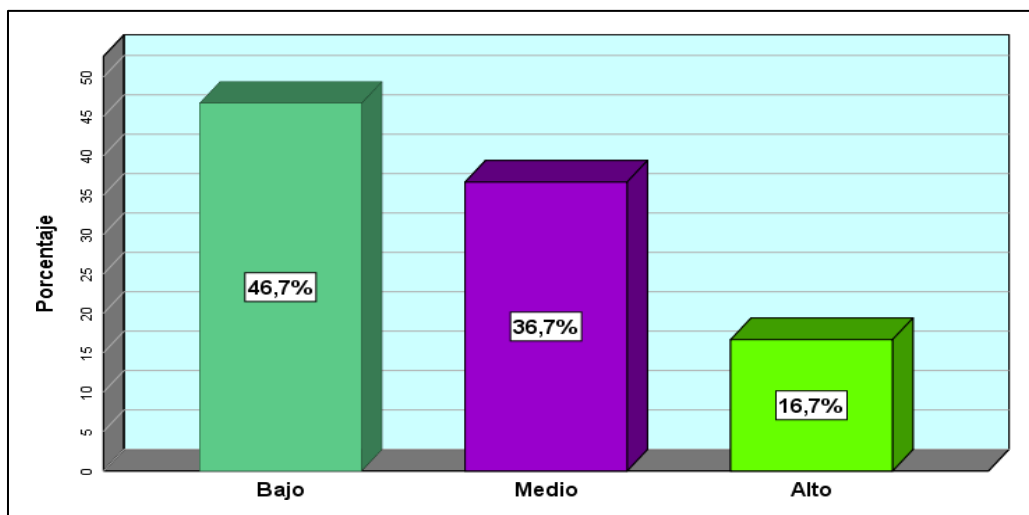
Distribución de frecuencia de la dimensión eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	28	46,7
	Medio	22	36,7
	Alto	10	16,7
Total		60	100,0

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Figura 11

Distribución porcentual de la dimensión eficiencia



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Interpretación y análisis:

En la tabla 18 y figura 11, de acuerdo a los datos del instrumento aplicado a los 60 servidores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba en el periodo 2023, se aprecia que el 46,7% correspondiente a 28 trabajadores sostienen que la



eficiencia está en nivel bajo, seguido por el 36,7% que corresponde a 22 trabajadores manifiestan que hay un nivel de eficiencia medio y finalmente un 16,7% que representa a 10 trabajadores manifiesta que hay una eficiencia alta. Por lo tanto, se deduce que gran parte de los servidores, estiman que los trabajos y/o actividades desarrolladas por los trabajadores tienen una eficiencia baja, razón por la cual deben mejorar la ejecución de actividades de manera planificada, optimizar cada recurso y proceso, para la consecución de metas.

Tabla 19

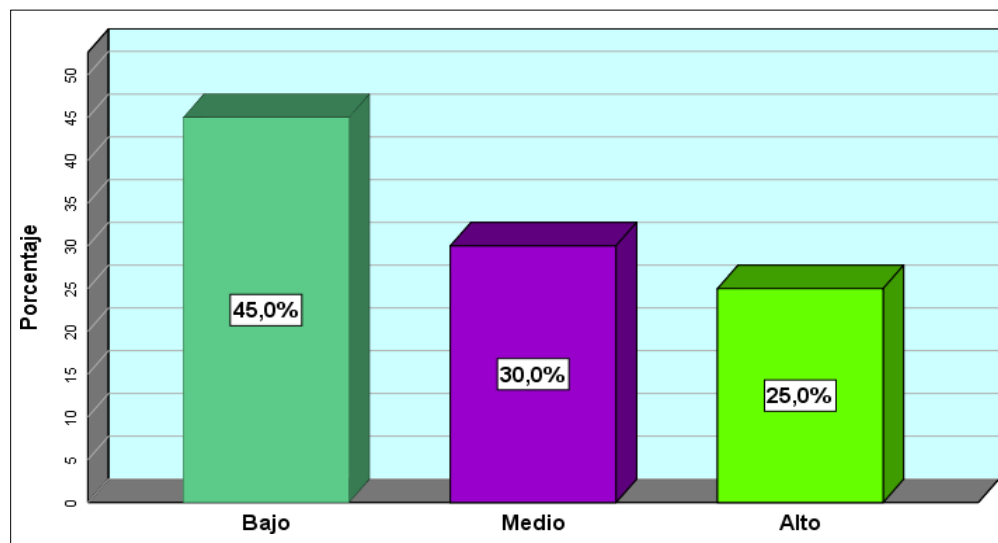
Distribución de frecuencia de la dimensión eficacia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	27	45,0
	Medio	18	30,0
	Alto	15	25,0
Total		60	100,0

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Figura 12

Distribución porcentual de la dimensión eficacia



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Interpretación y análisis:

En la tabla 19 y figura 12, de acuerdo a los datos del instrumento aplicado a los 60 servidores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba en el periodo 2023, se aprecia que el 45% que representa a 27 encuestados indican un nivel de eficacia bajo, seguidamente el 30% que representa a 18 trabajadores manifiestan que la eficacia está en un nivel medio y finalmente el 25% representado por 15 trabajadores señalan que hay una eficacia de nivel alto. Por lo tanto, se deduce que gran parte de los servidores, muestran ineficacia en el desarrollo de sus actividades, obviando la optimización del tiempo, que conlleva a la ejecución de tareas usando gran cantidad de recurso y tiempo.

Tabla 20

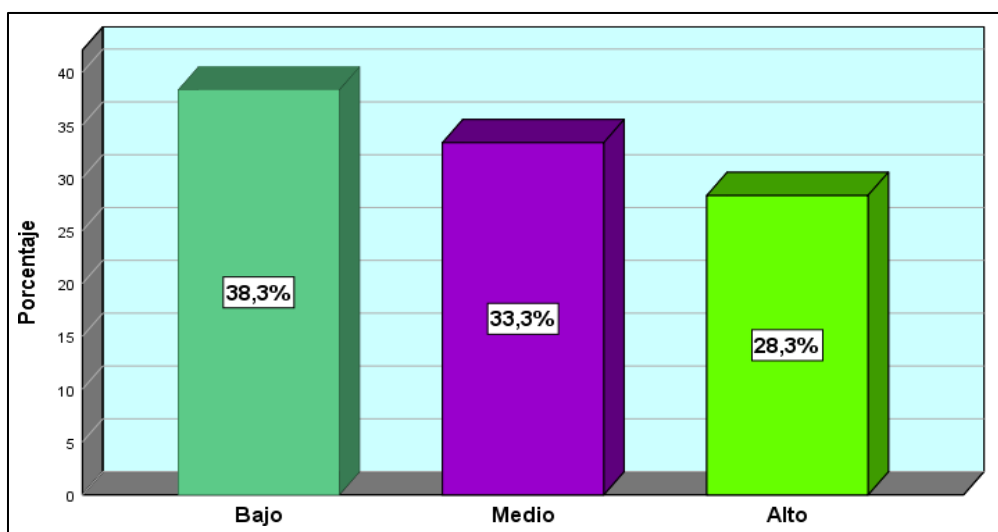
Distribución de frecuencia de la dimensión trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	23	38,3
	Medio	20	33,3
	Alto	17	28,3
Total		60	100,0

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.

Figura 13

Distribución porcentual de la dimensión trabajo en equipo



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS V.25.



Interpretación y análisis:

En la tabla 20 y figura 13, de acuerdo a los datos del instrumento aplicado a los 60 servidores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba en el periodo 2023, se aprecia que el 38,3% que representa a 23 encuestados sostienen bajo nivel de trabajo en equipo, seguido por un 33,3% que corresponde a 20 servidores manifiestan que el trabajo en equipo está en un nivel medio y un 28,3% representado por 17 trabajadores señalan que el trabajo en equipo en un nivel alto. Por lo tanto, se deduce que no se promueve con frecuencia acciones de trabajo en equipo, descuidando la generación de reconocimiento de logros e iniciativas, no se promueve el liderazgo que contemplé y guie los valores de cada trabajador.

5.2 Contrastación de hipótesis

5.2.1 Prueba de normalidad de las variables en contraste

Tabla 21

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por Procesos	,256	60	,000	,804	60	,000
Productividad laboral	,394	60	,000	,693	60	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Elaboración propia, en base a los resultados de SPSS V.25.

Interpretación:

Según la tabla 21, de prueba de normalidad se observa que la muestra es de 60 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba, siendo mayor a 50, por ello se usó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnova, siendo el grado de significancia bilateral de p-valor =,000 menor a 0.05. Al respecto se concluye que los datos obtenidos no son normales por lo que se utilizó el estadístico de Rho de Spearman siendo una prueba no paramétrica.



5.2.2 Hipótesis estadística

Condiciones a cumplir para la contratación de hipótesis

a) **Hipótesis a contrastar**

(Hipótesis nula) $H_0: r_s = 0$

(Hipótesis alterna) $H_1: r_s \neq 0$

b) **Estadístico**

Coefficiente de correlación Rho de Spearman

c) **Nivel de significancia**

$\alpha = 0,05$

d) **Región crítica o regla de decisión:**

Si $p > 0,05$ entonces se acepta la H_0

Si $p \leq 0,05$ entonces se acepta la H_1

5.2.3 Hipótesis general

a) **Hipótesis estadística**

- **H₀**: La gestión por procesos no se tiene una relación favorable con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba-Andahuaylas, 2023
- **H₁**: La gestión por procesos se tiene una relación favorable con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba- Andahuaylas, 2023

b) **Tabla estadística**



Tabla 22

Correlación de Rho de Spearman entre la variable gestión por procesos y productividad laboral

		Gestión por Procesos		Productividad laboral	
Rho de Spearman	Gestión por Procesos	Coeficiente de correlación	de	1,000	,526**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		60	60
	Productividad laboral	Coeficiente de correlación	de	,526**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		60	60

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

Nota: Elaboración propia, en base a los resultados de SPSS V.25.

c) Nivel de significancia

En los resultados de la tabla 22, se aprecia que el p-valor = ,000 < 0,05 por lo tanto, se señala que la relación entre las variables en contraste es favorable.

d) Región crítica o decisión

Según al nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), teniendo un nivel de confianza del 95% que existe relación entre ambas variables en contraste; y con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman con el valor de ,526** se demuestra que hay una relación positiva considerable entre la gestión por procesos y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacobamba-Andahuaylas, 2023.



5.2.4 Hipótesis específica 1

a) Hipótesis estadística

- **H0:** Los procesos de compra no se relacionan positivamente con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba -Andahuaylas, 2023
- **H1:** Los procesos de compra se relacionan positivamente con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.

b) Tabla estadística

Tabla 23

Correlación de Rho de Spearman entre los procesos de compra y la productividad laboral

		Proceso de compra		Productividad laboral	
Rho de Spearman	de	Proceso de compra	de	1,000	,423**
			Coeficiente de correlación		
			Sig. (bilateral)	.	,001
			N	60	60
		Productividad ad laboral	Coeficiente de correlación	,423**	1,000
			Sig. (bilateral)	,001	.
			N	60	60

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

Nota: Elaboración propia, en base a los resultados de SPSS V.25.

c) Nivel de significancia

En los resultados de la tabla 23, se aprecia que el p-valor = ,001 < 0,05 por lo tanto, se señala que la relación entre la primera dimensión y segunda variable en contraste es significativa



d) Región crítica o decisión

De acuerdo al nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1) señalando con un nivel de confianza del 95% que existe relación entre la dimensión y variable en contraste; y con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman con el valor de ,423** se demuestra que hay una relación positiva media entre los procesos de compra y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.

5.2.5 Hipótesis específica 2

a) Hipótesis estadística

- **H0:** Los procesos estratégicos no se relacionan de manera positiva con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.
- **H1:** Los procesos estratégicos se relacionan de manera positiva con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.

b) Tabla estadística

Tabla 24

Correlación de Rho de Spearman entre los procesos estratégicos y la productividad laboral

		Procesos estratégicos		Productividad laboral	
Rho de Spearman	de Procesos estratégicos	Coeficiente de correlación	de	1,000	,666**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		60	60
	Productividad laboral	Coeficiente de correlación	de	,666**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		60	60

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

Nota: Elaboración propia, en base a los resultados de SPSS V.25.



c) Nivel de significancia

En los resultados de la tabla 24, se aprecia que el p-valor = ,000 < 0,05 por lo tanto, se señala que la relación entre la segunda dimensión y segunda variable en contraste es significativa.

d) Región crítica o decisión

De acuerdo al nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1) señalando con una significancia del 95% que existe relación entre la dimensión y variable en contraste; y con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman con el valor de ,666** se demuestra que hay una relación positiva considerable entre los procesos estratégicos y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacobamba-Andahuaylas, 2023.

5.2.6 Hipótesis específica 3

a) Hipótesis estadística

- **H0:** Los procesos de apoyo no tienen relación positiva con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.
- **H1:** Los procesos de apoyo tienen una relación positiva con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba- Andahuaylas, 2023.

b) Tabla estadística



Tabla 25

Correlación de Rho de Spearman entre los procesos de apoyo y la productividad laboral

	Procesos de apoyo		Productividad laboral	
Rho de Spearman	de	Procesos de apoyo	de	Productividad laboral
	Coeficiente de correlación		Coeficiente de correlación	
		1,000		,615**
	Sig. (bilateral)	.		,000
	N	60		60
	Productividad laboral	Coeficiente de correlación	de	1,000
		,615**		
	Sig. (bilateral)	,000		.
	N	60		60

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

Nota: Elaboración propia, en base a los resultados de SPSS V.25.

c) Nivel de significancia

En los resultados de la tabla 25, se aprecia que el p-valor = ,000 < 0,05 por lo tanto, se señala que la relación entre la tercera dimensión y segunda variable en contraste es significativa.

d) Región crítica o decisión

De acuerdo al nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1) señalando con una significancia del 95% que existe relación entre la dimensión y variable en contraste; y con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman con el valor de ,615** se demuestra que hay una relación positiva considerable entre los procesos de apoyo y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.

5.3 Discusión

Sobre el objetivo general de la investigación, se ha determinado que existe una relación positiva considerable entre la gestión por procesos y la productividad laboral, quedando aceptado la hipótesis alterna general con un nivel de confianza del 95%;



demostrándose con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman con el valor de ,526**. Infiriendo que al realizar adecuada gestión por procesos el nivel de productividad será favorable y muy significativa. Para ellos la gestión de compras, de procesos y los estratégicos deben estar bien alineadas para que de esa manera los trabajadores tengan un horizonte y puedan producir adecuadamente.

Estos resultados se asemejan a los que obtiene Aroni (2021) donde concluye que existe relación entre la gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $R_s = 0,480^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificado se acuerdo a la Tabla 9 correlación positiva débil asimismo se halló el $R^2 = 0,4802 = 23,04\%$, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación. La teoría utiliza por este autor es similar al de la investigación por otro lado la población está orientada a los trabajadores públicos por lo que se encontró resultados similares.

Del mismo modo Salas Pino (2020) encontró resultados similares, respecto al objetivo general se obtuvo que Existe relación directa y significativa entre la gestión por procesos y la productividad laboral del Unidad Ejecutora 009-VII Dirección Territorial Policial Lima, 2020, puesto que Rho de Spearman = 0.592 y $\rho = 0.000$. la gestión por proceso en la institución se viene implementado con responsabilidad, pero la adaptación al sistema y el cumplimiento de los procesos hacen que los trabajadores tengan problemas en adaptarse de manera eficiente. La teoría empleada en esta investigación está orientada hacia el logro de objetivos organizacionales mas no hacia el cumplimiento de los procesos.

Con respecto a la primera hipótesis específica, se obtuvo una relación positiva media entre los procesos de compra y la productividad laboral de Municipalidad Distrital de Pacobamba, con nivel de confianza del 95%; evidenciado con los resultados del coeficiente de correlación de Rho de Spearman con el valor ,423**. A raíz de que los procesos de compra en la oficina de abastecimiento son irregulares mayoría de los trabajadores desconocen los procedimientos de adquisición, eso refleja la falta de capacitación y el poco dominio de los trabajadores, en vista que hay una carencia en la planificación de los procesos es por ello que se evidencia problemas desde el requerimiento, cotización, cuadros comparativos, ordenes, y conformidad muchas irregularidades en el proceso.



Este resultado se asemeja al estudio de Panchillo et al. (2020) ya que determino que la gestión por compras incide en una mejora de nivel alta en la productividad, con un valor de $r=0,457$. Se deduce que los procesos de compra si inciden en una mejora en la productividad laboral en la entidad estudiada. Dicha investigación condujo a que si la gestión de compras no se realiza de manera adecuada según a la normatividad establecida se incurrirá en diversas faltas, sanciones y consecuencia despido de personas responsables al área.

Con respecto a la segunda hipótesis específica, se determinó que existe una relación positiva considerable entre los procesos estratégicos y la productividad laboral, con el coeficiente de Rho de Spearman de $,666^{**}$. deduciendo que se promueven con frecuencia acciones adecuadas para el cumplimiento de metas, toma de decisiones acertadas, así como de brindar alternativas de solución para una mejora continua que conlleven a niveles altos de productividad laboral; demostrando eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos administrativos.

Salas Pino (2020) en su objetivo específico 3, obtuvo que Existe relación directa y significativa entre el proceso estratégico y la productividad laboral del personal de la Unidad Ejecutora 009-VII Dirección Territorial Policial Lima,2020, puesto que Rho de Spearman = 0.450^{**} y $\rho = 0.000$. en el estudio desarrollado por Salas se evidencia que los procesos estratégicos son usados eventualmente en vista que la gestión institucional no toma decisiones enfocados en el logro de objetivos es por ello, que los colaboradores están enfocados en objetivos grupales y no en la institucional.

En referencia a la tercera hipótesis se obtuvo una relación positiva considerable entre los procesos de apoyo y la productividad laboral de Municipalidad Distrital de Pacobamba, con nivel de confianza 95%; evidenciado con los resultados del coeficiente de correlación de Rho de Spearman con el valor $,615^{**}$. Los procesos de apoyo son aspectos poco relevantes en la realización de las actividades es por ello que la productividad laboral es deficiente en vista que necesita fortalecer las competencias y habilidades mediante capacitaciones y talleres de preparación.

Estos resultados se comparan con Aroni (2021) donde en su conclusión especifica se ha determinado la relación de la Etapa Mejora de Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor



obtenido es de $R_s = 0,392^{**}$ con $p = 0,000$ ($P < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del tercer objetivo específico. En la teoría utilizada está basado en las competencias de los gerentes o directivos mas no en los trabajadores es por ello el modelo utilizado es más gerencial.

En su conclusion abordada por Salas Pino (2020) determino que existe relación significativa entre el Proceso de soporte y la productividad laboral Cronbach, de la unidad ejecutora 009-VII Dirección Territorial Policial Lima, 2020, puesto que Rho de Spearman = 0.482^{**} y a $p = 0.000$. la teoría utilizada por este autor sostiene que los procesos de soporte son para instituciones grandes que cuentan con diversas áreas es por ello que en la aplicación de los procesos de soporte son superfluos en instituciones pequeñas por lo que el personal no cuenta con un soporte técnica que oriente a cada trabajador.

También los resultados de Panchillo et al. (2020) son mayores, ya que el valor obtenido fue de $R_s = 0,720$ mostrando que los procesos de apoyo inciden en una mejoran alta a la productividad. Se deduce que los procesos de apoyo inciden a mejorar la productividad laboral, en conclusión, estas diferencias pueden darse, por las características de la población de estudio, por el estadístico aplicado, o por la ausencia de algunas dimensiones de las variables, pero cabe rescatar que hay mayor relevancia entre las dimensiones de este estudio ya que se demuestra una relación significativa y positiva.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primera

Para la hipótesis general, se llegó a la conclusión que existe una relación favorable considerable entre la gestión por procesos y la productividad laboral. Evidenciado con el coeficiente de Rho de Spearman de ,526** y con un nivel de confianza del 95%. Se concluye que la Municipalidad Distrital de Pacobamba, debe promover la gestión por procesos, es decir mejorar los procesos de compra, procesos estratégicos y procesos de apoyo y también mejorar la productividad en términos de eficiencia, eficacia y trabajo en equipo. Por ende, si la gestión por procesos es óptima entonces la productividad laboral también mejorara.

Segunda

En cuanto al primera hipótesis específico se determinó que existe una relación positiva media entre los procesos de compra y la productividad laboral. E cual se evidencia con el coeficiente de Rho de Spearman de ,423**. Significando que solo a veces realizan planificaciones de compras de acuerdo al cuadro de necesidades, mostrándose moderados niveles de productividad laboral;

por lo que se debe poner énfasis en la planificación de compra de acuerdo al cuadro de necesidades y que el personal cuente tenga el pleno conocimiento de los procesos administrativos.

Tercer

De acuerdo al segundo objetivo específico se determinó que existe una relación positiva considerable entre los procesos estratégicos y la productividad laboral, con el coeficiente de Rho de Spearman de ,666**. deduciendo que se promueven con frecuencia acciones adecuadas para el cumplimiento de metas, toma de decisiones acertadas, así comode brindar alternativas de solución para una mejora continua que

conlleven a niveles altos de productividad laboral; demostrando eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos administrativos.

Cuarta

En cuanto al tercer objetivo específico, se determinó que existe relación entre los procesos de apoyo y la productividad laboral, demostrándose con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de ,615** lo que indica que existe una correlación moderada. En vista que la entidad solo a veces realiza seguimientos y evaluaciones a los procesos, omitiendo acciones de retroalimentación, que no permite la generación de niveles altos de productividad laboral y un desempeño adecuado

6.2 Recomendaciones

Primera:

En la investigación realizada se pudo evidenciar, de que los servidores públicos de la municipalidad no practican y no se ha implementado en su totalidad, razón por la cual existe deficiencias en la productividad laboral. Por esa razón la municipalidad debería poner mayor énfasis en la gestión por procesos y capacitar constantemente a los colaboradores, toda vez que la gestión por procesos es una herramienta esencial que permite a la entidad a mejorar sus procesos de compra, estratégicos y de apoyo, realizando evaluaciones y/o seguimiento a cada proceso; de tal manera que, permitan obtener altos niveles de la productividad laboral, haciendo énfasis en la efectividad y aseguramiento de las actividades de la municipalidad.

Segunda

De la investigación se obtuvo que los servidores no realizan un adecuado estrategias de trabajo, no se respeta el debido procedimiento de compras en el área de abastecimiento. Por lo que se debería realizar los procesos respetando las normas de contrataciones y los procesos de cada compra, realizando una planificación plasmados en el cuadro de necesidades, y presentar documentos que permitan agilizar el trabajo y llevar un control adecuado de los procesos de todos los bienes adquiridos y así lograr altos niveles de productividad laboral optimizando los recursos y reduciendo los tiempos que se requiere para cada actividad.

Tercer

En el resultado de la investigación se mostró que existe una vaga organización e implementación de parte de los gerentes y sub gerentes con sus servidores, razón por el cual no se cumple las metas planteadas. Por esa razón los gerentes y sub gerentes de



la Municipalidad Distrital de Pacobamba, deben poner mayor énfasis en los procesos estratégicos, asegurando el cumplimiento de metas por cada unidad orgánica, tomando decisiones estratégicas, brindando alternativas de soluciones frente a los problemas institucionales y realizando una mejora continua de herramientas y medios tecnológicos, analizando la situación actual para luego formular las metas y delimitar los objetivos a cumplir, para luego concientizar a cada servidor la ejecución eficiente de sus labores.

Cuarto

En el resultado de la presente investigación se evidencio que los trabajadores de la municipalidad no suelen practicar los procesos de apoyo y la retroalimentación con frecuencia, esto genera retrasos en la productividad laboral. Por lo tanto se sugiere a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba, realizar procesos de apoyo que permitan mejorar las actividades, como la retroalimentación para asegurar la calidad de ello, seguimiento a los procesos para ver su cumplimiento, también promover acciones de auditoría y evaluación de cada proceso, para generar o garantizar la actividades identifiquen las falencias y vacíos en los recursos humanos, materiales, tecnológicos para el cumplimiento de objetivos de la Municipalidad Distrital de Pacobamba.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrada Valenzuela, Jorge;. (2020). *La satisfaccion laboral y su incidencia en la productividad de los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Credito de la ciudad de Abancay - 2010*. Abancay: [Tesis para optar el titulo profesional de Asministracion] Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac.
- Aguilar, V. (16 de setiembre de 2021). Los impedimentos para contratar con el estado y los principios de libre concurrencia y competencia. *Revista de derecho* , 01, 1. (01). 01-12. Obtenido de <https://mktposgrado.ucontinental.edu.pe/hubfs/>
- Álamo Vera, F. R., & García Soto, M. G. (2007). El proceso estrategico en el sector publico: analisis en el contexto de las Universidades Españolas. *Inversiones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, 13(2), 113-129.
- Alccamari, I., & Cuba, C. (2019). *La gestión de procesos y su relación con la productividad laboral en el sector de heladerias del cercado, arequipa 2018*. Arequipa: Universidad Tecnologica del peru.
- Alvarez, J., Hiromoto, I., & Alvarez, R. (2016). *Manual operativo del proceso de contrataciones del estado*. Lima - Peru.
- Alvarez, J., Hiromoto, I., & Alvarez, R. (2016). *Manual Operativo del Proceso de Contrataciones del Estado*. Lima, Peru: STONER.
- Argandoña Acosta, J. L., & Julca Melendres , M. A. (2019). *Analisis de rendimiento como herramienta basica para el logro de objetivos organizacionales en la empresa Termoencogibles del Peru SA de la ciudad de Lima - 2019*. Lima: Universidad Tecnologica del Peru.
- Arias, F. G. (2017). *El proyecto de investigacion introduccion a lametodologia de la investigacion* (6ta ed.). Argentina, Universidad Catolica Andres bello: Editorial Episteme.
- Armas, M. (2016). *Ejecucion presupuestal y las adquisiciones de bienes y servicios a traves del portal de compras publicas del centro de investigacion cientifica de la universidad tecnica de ambato*. Facultad de Contabilidad y auditoria, Ecuador. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato. Recuperado el 31 de Mayo de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20819/1/T3526M.pdf>



- Aroni Villavicencio, A. M. (2021). *La gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/4134/TESIS-2021-POSGRADO-EMPRESARIALES-ARONI%20VILLAVICENCIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asociacion Española para la calidad - QAEC. (2019). *Concepto de gestion del cambio*. Obtenido de https://www.aec.es/wp-media/uploads/gestion_cambio-Com-calidad-2.pdf
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (2021). *Gestión por Procesos: Para la Administración Pública* (Primera ed.). (E. N. Pública, Ed.) Jesus Maria-Lima, Peru: Biblioteca Nacional del Peru.
- Bados, A., & Garcia Grau, E. (2014). *Resolucion de problemas*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Baena, G. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Baldeon, P. (2019). *ejecucion presupuestal en las contrataciones del estado en la universidad de gestion publica de la region central del pais*. Unidad de posgrado de la facultad de contabilidad, Huancayo. Huancayp: Universidad Nacional del centro del Peru. Recuperado el 31 de Mayo de 2022, de https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6131/T010_21071908_M_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanística*. Bogota: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%c3%b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Berrio Otxoa, K., Inza, A., Lledo, M., & Telletxea, S. (2016). *Concepto y principios de la comunicacion efecti9va*. OCW.
- Bertraten Bellovi, M., Guardino Sola, X., Iranzo Garcia, Y., & Pique Ardanuy, T. (2011). *Seguridad en el trabajo*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Bravo Ibarra, E. R., & Herrera, L. (2009). Capacidad de innovacion y configuracion de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301 - 320.



- Bung, M. (2010). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. . Barcelona-España: Editorial Ariel.
- Caballero, R. K. (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. *Curriculum y formación del profesorado*. Obtenido de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Caceres Francia, E., Peña Espino, P., & Ramos Villareal, L. (2018). *La habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicio del Peru*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Canales Santillana, C., Tantalean Sanchez, M., & Velasquez Cabrera, D. (2019). *Acciones de los municipios para promover la adecuada alimentación, la prevención y la reducción de la anemia*. Lima: Biblioteca del Ministerio de Salud.
- Canchohuaman Abarca, P. (2020). *Contratación del Estado y Ejecución Presupuestal de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Huamanga– Ayacucho 2018*. escuela profesional de contabilidad y finanzas, Ayacucho. Huamanga: Universidad Peruana los Andes.
- Cañamares Cornejo, M. (2009). *La cultura de Innovación*. Madrid: Ciemat.
- Carhuapoma, E. (2021). *El proceso de contratación del estado y su incidencia en la ejecución presupuestal de la universidad nacional de Huancavelica, 2018"*. Facultad de ciencias empresariales, Huancavelica. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado el 31 de mayo de 2022, de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/3912>
- Carrasco, F. (2017). *Estudio Sobre Implementación de Gestión Basada en Procesos en Bancoestado*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Carrasco, J. (2011). *La gestión de procesos, alineación con la estrategia*. Mexico: McGraw Hill.
- Carro Paz, R., & Gonzales Gomez, D. (s/f). *Administración de las Operaciones: Productividad y Competitividad*. Universidad Nacional del Mar del Plata.
- Cataño Ita, A. J., Flores Pablo, S. C., Lizano Zabarburu, M. L., Melgarejo Graciano, M. E., & Mondragon Quispe, C. (2018). *Gestión de procesos en las empresas públicas y privadas de Latinoamérica*. Lima: Universidad Privada del Norte.



- Cejas Claudia, A. P. (2 de Abril de 2006). Evaluacion de los resultados del aprendizaje. *Revista Argentina de Radiologia*, 70(2), 149-155. Recuperado el 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3825/382538441009.pdf>
- Cejas Martinez, M., & Alejandro Acosta, J. (2012). *La capacitacion laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos* (Vol. 35).
- CEPAL. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. *CEPAL*, 21-35. doi:https://doi.org/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Charaja, F. (2018). *El Mapic en la Investigacion Cientifica*. puno - Peru: Corporacion SIRLO EIRL.
- Collado , F. (2006). *El Sistema de Compras en la Administración Pública*. Republica Dominicana: USAID.
- Congreso de la República del Perú. (2014). *Contrataciones del estado*. Lima. Recuperado el 07 de Junio de 2022
- Contraloria General de la Republica. (20 de Abril de 2020). NRO 213-2020-CG-GCOC Control de la Emergencia Sanitaria. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/301284-n-213-2020-cg-gcoc-contraloria-solo-32-de-municipios-realiza-compra-y-entrega-de-canastas-sin-observaciones>
- Cruz, V. (2013). *"Modelo de gestión para asegurar la efectividad del proceso de contratación pública, en Ecuador"*. Quito - Ecuador: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.
- Cruzado, F., & Valencia, D. (2021). *"Contrataciones públicas y su efecto en la ejecución del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Chicama, Año 2020"*. Escuela profesional de contabilidad, Trujillo. Chicama: Universidad Privada Antenor arrego. Recuperado el 01 de junio de 2022, de https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/8814/1/REP_EDITH.CRUZADO_DANIEL.VALENCIA_CONTRATACIONES.P%3%9ABLICAS.pdf
- Cuba Delgado, C. (2020). *La programacion del cuadro de necesidades y su relacion con la calidad de gasto ne la ejecucion presupuestal del Hospital Regional del Cusco* -



Periodo 2018-2019. Cusco: Universidad Continental. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8790/4/IV_FCE_308_TI_Cuba_Delgado_2020.pdf

- Dato Sato, T. (2020). *Seguimiento, medicion, analisis y mejora de procesos*. Peru: Senamhi.
- Decreto Supremo N° 311-2022-EF. (25 de Diciembre de 2022). Decreto Supremo que aprueba el incremento mensual de los servidores, directivos y funcionarios de los regimenes de los Decretos Legislativos N° 728 y N° 1057, asi como de las Lyes N° 30057, N° 29709 y N° 28091; y dicta criterios y disposiciones necesarias. *El Peruano*, pág. 2.
- Delgado, J. (2010). *Productividad Laboral: objeto de estudio y gestion en recursos humanos*.
- Diario el Peruano. (10 de Junio de 2022). Procedimientos de las contrataciones del estado. *Manual de contrataciones del estado*, págs. 42-63.
- Direccion General del Presupuesto Publico. (Enero de 2020). Programa de modernizacion municipal y plan de incentivos a la mejora de la gestion municipal. *Orientaciones para el gasto de los recursos*. Lima, Peru: Ministerio de Economia y Finanzas.
- Direccion Tecnico Normativa. (13 de Abril de 2021). Opinion N° 057-2021/DTN. *OSCE*. Lima, Peru: Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1945294/Opini%C3%B3n%20057-2021%20-%20ONP%20-%20Funciones%20de%20los%20%C3%B3rganos%20y%20dependencias%20que%20participan%20en%20el%20proceso%20de%20contrataci%C3%B3n.pdf.pdf?v=1623641092>
- Enco Tirado, A. D. (2018). *La corrupcion en los gobiernos regionales y locales*. Miraflores: Procuraduria Publica Especializada en delitos de Corrupcion - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Escobar Sierra, M., Vera Acevedo, L. D., & Correa Espinal , A. A. (2014). Generacion de ideas en el contexto organizacional: compresiones a partir del estudio de una empresa del sector grafico de Medellin. *Universidad & Empresa*, 16(26), 191-209.



- Escuela del Gobierno Y Gestion Publica. (01 de Junio de 2022). *Escuela del Gobierno Y Gestion Publica*. Obtenido de Escuela del Gobierno Y Gestion Publica: <http://www.escueladegobierno.edu.pe/>
- Fabian, J. (2017). *Las micro y pequeñas empresas comerciales del distrito de* , J. (2017). *Las micro y pequeñas empresas comerciales del distrito de*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca. Recuperado el 01 de junio de 2022, de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1706/TESIS%20KARINA%20FABI%C3%81N%20ANGULO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Felix Diaz, J. (2020). *Analisis y eleccion entre las alternativas de solucion de un problema de investigacion* .
- Felsing, E., & Runza, P. M. (2002). *Productividad: un estudio de caso en un Departamento de Siniestros*. Universidad del CEMA.
- Fernandez, A., & Ramirez, L. (2017). *Propuesta de un Plan de Mejoras, Basado en Gestión por Procesos, para Incrementar la Productividad en la Empresa Distribuciones A & B*. Pimentel- Chiclayo: Universidad Señor de Sipan.
- Flores Gonzales, Y. P. (2021). *La optimizacion del tiempo y la calidad de atencion al cliente en el area de operaciones de la entidad Financiera Caja Arequipa - Agencia Parcona, Ica, 2018*. Ica: Universidad Alas Peruanas.
- Flores Rueda, I. C., Torres Rivera, M. P., Espinoza Delgado, J. M., & Martinez Aguilar, M. F. (2020). *Practicas socioadministrativas para la competitividad, emprendimiento y mercadotecnia digital*. San Luis Potosi, XChange Editor.
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfaccion laboral y su influencia en la productividad: estudio realizado en la delegacion de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael .
- FUNDESYRAM. (2011). *Como enseñar a tomar decisiones acertadas*. San Salvador: Fundacion para el desarrollo socioeconomico y restauracion ambiental.
- Garcia P, M., Quispe A, C., & Ruez G, L. (1 de Agosto de 2003). Mejora continua de la calidad en los procesos Industrial Data. *Industrial Data*, 6(1), 89-94. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- (2017). *Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de as*, J. (2014). *Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de*. Ecuador:



- Universida Tecnica de Ampato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/7344>
- Gomero, C., & Moreno, M. (2019). *Proceso de la investigacion cientifica*. Lima - Peru: FAKIR Editores.
- Gomez Badillo, J. (2005). *Liderazgo: Rasgos, funciones y estilos*. Chia : Universidad de la Sabana .
- Gomez Fuentes, M. (2011). *Analisis de requerimientos*. Mexico: Universidad Autonoma Metropolitana.
- Gonzales Gutierrez, F., Lopez Narvaes, L., & Blanco Romero, L. (2015). *Seguridad Laboral*. Costa Rica: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua.
- Gonzales, M. V. (2020). *Nivel de desempeño Laboral en los colaboradores de la empresa de taxi sipan tours SAC- chiclayo 2019*. Chiclayo: Universidad Señor de sipan. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7086/Gonzales%20Ancajima%20Milagros%20Viviana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grajales. (2018). *Como planear una investigacion empirica*. Mexico: Montemorelos S.A.
- Guevara Gutierrez, D. E. (2011). *Toma de decisiones en la organizacion*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/143445859.pdf>
- Gutierrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres , C. P. (2018). *Metodologia de la investigacion: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigacion* (Quinta ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL/ Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Instituto Peruano de Economia - IPE. (2007). *Productividad Laboral*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/>
- International Labour Organization - ILOSTAT. (17 de Enero de 2022). *ILOSTAT*. Obtenido de Productividad Laboral: <https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-productivity/>



- Jamaica Gonzalez, F. M. (2015). *Los beneficios de la capacitacion y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
- Jauregui Infante, M. Y., & Mariños Cieza, O. I. (2020). *La satisfaccion laboral y su influencia en la productividad en el sector retail: una revision de la literatura cientifica*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Jimenez Yapari, Y. (2020). *Gestión por procesos y la calidad de los servicios en la Universidad*. Pasco: Universidad Nacional Daniel Alceides Carrion.
- La Torrela, M. (2014). *Beneficios laborales: Una herramienta de gestion estrategica en puestos medios y altos*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Lam Díaz, R. M. (2008). Los terminos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿Son sinonimos en el Area de Salud? *SCIELO*, 24(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892008000200009
- Latham, G., & Pinder, C. (2018). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty- first century. *Annual Review of Psychology*,, 485-516.
- Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972. (27 de Mayo de 2003). Normas Legales. *El Diario Oficial del Bicentenario El Peruano*. Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0015/3-ley-organica-de-municipalidades-1.pdf>
- Llanes Font, M., Isaac, C., & Mreno pino, M. (2024). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingenieria industrila*, 11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598002>
- Lopez Fernandez, M. M., & Salgarriaga Negro, M. G. (2015). *Modelo de Sistema de Gestion por Procesos en la Municipalidad Distrital de Oyotun*. Piura: Universidad Nacional de Piura.
- Lorenzo Gilvonio, E. P. (2018). *La productividad laboral y competencia laboral de los servidores publicos de la Direccion General de Formacion Profesional y capacitacion laboral del MTPE-Lima 2017*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Maigua Moreno, J. J. (2016). *El clima laboral y sus incidencias en el desempeño de los trabajadores del área de talento humano de la constructora diploter S.A. diseño ingeniería y proyectos de Guayaquil en el periodo 2016- 2017*. Guayaquil:



- Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1494>
- Mallar, M. A. (Enero-junio de 2010). La gestión por procesos: un enfoque de Gestión Eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Marchione, J. C. (2007). *El proceso estrategico*. UCA.
- Martinez, C. (2002). *Articles*. Obtenido de REPOSITORIO: file:///C:/Users/HP/Downloads/Moreira_ml.pdf
- Mejia Cañas, C. A. (1997). Indicadores de efectividad y eficacia. *Plannin*.
- Mejia, W. (2016). *influencia de la ejecucion de los procesos de contratación de bienes y servicios en el cumplimiento de metas presupuestarias de la municipalidad distrital de santa rosa, periodos 2013 – 2014*. Escuela profesional de ciencias contables, Puno. Santa Rosa: Universidad Nacional del Altiplano. Recuperado el 01 de Junio de 2022, de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2993/Mejia_Farban_Weny_Betzabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mercado, S. (2003). *Compras. Principios y aplicaciones*. Mexico: Grupo Noriega Editores.
- Metodologia MAPS - OECD. (Diciembre de 2019). Evaluacion del sistema de compras y contrataciones publicas del Peru Modulo de profesionalizacion. *MAPS*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.mapsinitiative.org/assessments/MAPS-Peru-assessment-report.pdf>
- Miranda, W. (2021). *Gestion por procesos para incrementar la productividad en la empresa zetta comunicadores - Sede Lurin*. Lima- Peru: Universidad San Ignacion de Loyola.
- Mondragon Barrera, M. A. (2014). Uso de Correlacion de Spearman en un estudio de intervencion en isioterapia. *Informacion Cientifica*.
- Morante, L. (2016). *Nueva ley y contrataciones del estado*. Lima - Peru: Instituto Pacifico.
- Morante, L. (2016). *Nueva Ley y Reglamento de las Contrataciones del Estado*. Lima Peru: Instituto Pacifico.



- Neyra, R., & Tamayo, C. (2021). *Los procesos de contrataciones públicas y su incidencia en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de El Porvenir, Trujillo, 2019*. La libertad. Porvenir: Universidad Privada Antenor Orego. Recuperado el 30 de Mayo de 2022, de https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/7401/1/REP_ROSA.NEYRA.CARLOS.TAMAYO_PROCESOS.DE.CONTRATACIONES.PUBLICAS.pdf
- Ñaupas Paitan, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación : Cuantitativa-Cualitativa y redaccion de la tesis*. Ediciones U: Bogota.
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la Investigación: Cuantitativa-Cualitativa y Redación de la Tesis* (Quinta ed.). Bogotá, México: Ediciones de la U.
- Ollivier Fierro, J. O., Martínez Ramos, P. J., & Santini Esparza, V. M. (2012). Dependencia de la innovación de los recursos de capacitación al personal en empresas. *RICEA*, 1(2). Obtenido de <file:///C:/Users/Noe/Downloads/Dialnet-DependenciaDeLaInnovacionDeLosCursosDeCapacitacion-5063710.pdf>
- organismo supervisor de las contrataciones del estado – OSCE. (2017). *Plan anual de contrataciones con el estado Peru*. Lima: Saavedra EIRL.
- Ortega Lora, R. C., & Saavedra salazar, O. w. (2018). *Modelo de gestión por procesos de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo del departamento de Lambayeque - Perú*. Lambayaque: Universidad Nacional Pedro Gallo Ruiz. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/BC-968%20ARTEAGA%20LORA-SAAVEDRA%20SLAZAR.pdf>
- Ortiz Reynoso, W. (2020). *Satisfacción laboral y su incidencia en la Leey de productividad laboral en los servidores de la UGEL Abancay 2017*. Abancay: [para optar el título profesional de Abogado] Universidad Tecnológica de los Andes.
- Ortiz, B. (2016). *Los procesos administrativos para las compras públicas y su impacto en la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica de Ambato*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato. Recuperado el 321 de mayo de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22865/1/T3605M.pdf>



- Padua, J. (2018). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales* (Primera ed.). México: Fondo de Cultura económica.
- Palacios, N. S. (2019). *Importancia de la función de cumplimiento en las empresas peruanas*. Lima: Universidad de Piura.
- Panchillo Paucara, E. A., Guivar Perez, J., & Heredia Sanchez, J. C. (2020). *Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima 2020*. Lima: Universidad Peruana de las Americas.
- Patricia Lucas, A. (2014). *Gestión de las Empresas por Procesos*. Barcelona: Escoba Tecnica Superior.
- Patricia Lucas, A. (2018). *Gestión de las Empresas por Procesos*. Barcelona: Escoba Tecnica Superior.
- Perez Moreno, D. N. (2018). *Propuesta para la elaboración de un plan de compras aplicada al sector de la construcción*. Colombia: Universidad Militar Nueva granada. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/286064502.pdf>
- Perez, A., & Quispe, J. (2018). *"Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito NSR cajamarca, 2018"*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Perez, J. (2019). Gestión por Procesos. *ESIC*, 7. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14543/P%20c3%a9rez%20Pereira%20%20Alex%20Jorge%20-Quispe%20Cieza%20Jeiner.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quintero, J. G. (2018). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para Mejorar la Productividad del Área de Producción de la Empresa Ladrillera La Ximena*. Santiago de Cali: Universidad San Buenaventura.
- Quintos Villalobos, J. D. (2022). *Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo*. Chiclayo: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78722/Quintos_VJD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Real Academia Española. (20 de Diciembre de 2022). Aumento salarial anual. Peru. Obtenido de <https://www.asale.org/>



- REFA International AG. (30 de 06 de 2022). *Diccionario REFA*. Obtenido de <https://refa-international.com/es/diccionario-refa/p/proceso-de-apoyo>
- Retamozo, A. (2018). Los procedimientos de selección en la Ley N.º 30225, Ley de Contrataciones del Estado. *revista Aequitas*, 31. Recuperado el 01 de junio de 2022, de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/Aequitas/article/download/15224/13182/>
- Rincon de Parra, H. (2001). Calidad, productividad y costos. *Actualidad contable FACES*, 49-61.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (03 de Octubre de 2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Saavedra, A. (2017). *Gestión de las contrataciones públicas y la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de Morales, provincia de San Martín, 2017*. Escuela de posgrado de gestión pública, La libertad. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo. Recuperado el 30 de Mayo de 2022
- Salas Pino, Y. M. (2020). *Gestión por procesos y productividad del personal en la Unidad Ejecutora 009-VII Dirección Territorial Policial Lima, 2020*. IIMA: UCV. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TESIS%20DE%20ESTUDIANTES/LYZ%20SHANERY/nuevo%2011-08-2024.pdf>
- Salazar Castillo, E. (2021). *Manual de procesos de la Municipalidad Distrital de Lince*. Lince. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1974111/MANUAL%20DE%20PROCESOS%20PARTE%201.pdf.pdf>
- Sanchez, S. (2013). *Optimización de proceso productivo*. Argentina: Instituto Universitario Aeronautico.
- Santos Sanchez, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla, 2017*. Puebla: Universidad Autónoma de Puebla.
- Secretaría de Gestión Pública. (2018). *Norma técnica "implementación de gestión por procesos en las entidades de la administración pública"*. Lima: Presidencia del



consejo de ministros. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>

Silvestre, I., & Huaman, C. (2019). *Pasos para elaborar la investigacion y la redaccion de la tesis Universitaria*. Lima, Peru: San Marcos.

Smith, E. (2021). *Manual de Productividad: Métodos y Actividades para Involucrar a Empleados en el Mejoramiento de la Productividad*. Buenos Aire: Ediciones Macchi.

Sobecki, N. (2022). *Informe tecnico de optimizacion de recursos*. Reino Unido: El Fondo Mundial .

Sociedad de Comercio Exterior del Peru - COMEXPERU. (2022). *Reporte eficacia del Gasto Publico: Resultado al primer trimestre de 2022*. Miraflores.

Torrecilla, O. (2020). *Clima organizacional y su relacion con la productividad laboral*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50735796/Clima_organizacional-libre.pdf?1481003141=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_RELACION_CON.pdf&Expires=1721579243&S

Uchua, F. (07 de Junio de 2022). Definicion ABC. pág. 18. Obtenido de [//www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php](http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php)

Valenzuela, R. (2017). *Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017*. Lima: UCV. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/10000>

Vasquez, F. (2020). *Evolucion de la productividad laboral en el Peru*. Peru: BCRP.

Veliz Mazariegos, D. R. (2016). *Retroalimentacion (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo*. Guatemala: Universidad Rafarel Landivar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Veliz-Dulce.pdf>

Villa de Alvarez. (2014). *Elaboracion de auditoria de procesos administrativos* . Colima: Instituto Tecnologico de Colina.



Villavicencio, Aderly. (2021). La gestion procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de huancavelica- año 2019.

Vision Industrial. (16 de Mayo de 2012). Capacitacion, motor para la innovacion y la productividad. *Vision Industrial*. Obtenido de Grupo Microanálisis: <http://visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/capacitacion-motor-para-la-innovacion-y-la-productividad>



ANEXOS



ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 26

“Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación de la gestión por procesos con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS ¿Cómo los procesos de compra se relacionan con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Conocer cómo la gestión por procesos se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS Determinar la relación de los procesos de compra con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL La gestión por procesos tiene una relación favorable con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICOS Los procesos de compra se relacionan positivamente con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.</p>	<p>V.1. GESTION POR PROCESOS</p>	<p>PROCESOS DE COMPRA</p> <hr/> <p>PROCESOS ESTRATEGICOS</p> <hr/> <p>PROCESOS DE APOYO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de compras - Cuadro de necesidades - Requerimiento - Área usuaria - Afectación de específicas de gastos <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de metas - Toma de decisiones - Alternativas de solución - Mejora continua <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación - Seguimiento de los procesos - Auditoria de procesos - Evaluación de los resultados 	<p>Ordinal Tipo Likert</p> <p>(1) Bajo</p> <p>(2) Medio</p> <p>(3) Alto</p>	<p>Enfoque investigación: Cuantitativo</p> <p>Método de Investigación Analítico. deductivo</p> <p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Nivel De Investigación Descriptivo correlacional</p> <p>Diseño de investigación: No Experimental, Transversal</p> <p>Población: 60 funcionarios y trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba</p>



<p>¿Cómo los procesos estratégicos se relacionan con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023?</p>	<p>Determinar la relación de los procesos estratégicos con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.</p>	<p>Los procesos estratégicos se relacionan de manera positiva con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.</p>	<p>V.2. PRODUCTIVIDAD LABORAL</p>	<p>EFICIENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de recursos - Optimización de procesos - Costos de calidad - Resolución de problemas 	<p>Muestra censal: 100% de la población</p>
<p>¿Cómo los procesos de apoyo se relacionan con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023?</p>	<p>Determinar la relación de los procesos de apoyo con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.</p>	<p>Los procesos de apoyo tienen una relación positiva con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023.</p>		<p>EFICACIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Logro de objetivos - Cumplimiento de actividades - Optimización del tiempo - Capacidad de innovar - Capacidad de gestionar el cambio 	<p>Instrumentos: Cuestionario Técnica Encuestas Bajo (1) Medio (2) Alto (3) Escala Likert</p>
			<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Habilidades - Reconocimiento de logro - Comunicación efectiva - Liderazgo - Valores 		



ANEXO B: CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



CUESTIONARIO:

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información correspondiente al desarrollo de la investigación titulada: Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023. Agradecemos de antemano la honestidad de sus respuestas dada la seriedad exigida por una investigación.

I. DATOS:

Edad:	
Genero:	Masculino () Femenino ()

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ITEMS		1	2	3	4	5
VARIABLE N° 1: GESTIÓN POR PROCESOS						
Dimensión: Procesos de compra						
01	Considera usted que la Planificación de compras se realiza bajo condiciones necesarias					
02	Cree usted que los requerimientos de bienes y servicios se realizan en función al Cuadro de necesidades					
03	Para usted los Requerimientos que se realizan en la entidad cumplen con las especificaciones y términos de referencia necesarias para ser solicitadas					
04	Considera usted que el Área usuaria cumple con sus funciones en el proceso de adquisidores de bienes y servicios					
05	Cree usted que el área usuaria realiza la Afectación de específicas de gasto conforme a sus partidas de gasto planificados					
Dimensión: Procesos estratégicos						
06	Considera usted que Cumple con sus metas, personales, y organizaciones durante un determinado plazo					
07	Considera usted que Toma de decisiones adecuadas analizando las causas y consecuencias de los procesos					
08	Usted propone Alternativas de solución frente a los diferentes problemas que se suscitan en la entidad					
09	Cree usted que en la entidad se orientan bajo la Mejora continua, para enfatizar los diferentes procesos					
Dimensión: Procesos de apovo						
10	Cree usted que los diferentes procesos fallidos se realiza la Retroalimentación de las diferentes actividades para mejorar los resultados					
11	Considera que los colaboradores realizan el Seguimiento de los procesos para garantizar el cumplimiento de actividades.					
12	En el área donde labora se realiza la Auditoria de procesos, para verificar la efectividad de las actividades					
13	Usted cree que se realiza la Evaluación de resultados en el área donde labora					





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Para evaluar la variable PRODUCTIVIDAD LABORAL conste con las escalas del 1 al 5 teniendo en cuenta que 1 es Nunca, 2 es Casi Nunca, 3 es A Veces, 4 es Casi Siempre y 5 es Siempre, en el casillero de su preferencia de los ítems correspondientes:

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ITEMS		1	2	3	4	5
VARIABLE N° 2: PRODUCTIVIDAD LABORAL						
Dimensión: Eficiencia						
14	¿Durante la realización de sus tareas y actividades usted Optimización los recursos que la entidad le brinda?					
15	¿Durante la realización de su trabajo usted Optimiza los procesos para garantizar la eficiencia y reducir los tiempos de proceso administrativo?					
16	¿En la entidad se considera criterios de Costos de calidad para la generación de actividades?					
17	¿Cuándo existe conflicto y/o problemas en la entidad usted es capaz de Resolver los problemas o deja que otros lo hagan?					
18	¿Durante la realización de sus tareas y actividades considera los criterios de eficiencia?					
Dimensión: Eficacia						
19	¿Considera usted que logra alcanzar sus metas en los tiempos asignados según su programación de actividades?					
20	¿Cree usted que la entidad logra alcanzar los objetivos planeados en el tiempo previsto?					
21	¿Considera que los trabajadores, las áreas y la entidad cumplen con sus actividades durante un periodo con los recursos necesarios?					
22	¿Considera que en la municipalidad de tamburco optimizan los tiempos en el desarrollo de las tareas?					
23	¿Usted cuenta con la capacidad de innovar y generar cambios en la entidad para mejorar los servicios y los procesos administrativos?					
24	¿Usted promueve el cambio en su entorno de trabajo a reduciendo de los tiempos de operación de las actividades?					
Dimensión: Trabajo en equipo						
25	¿Durante las actividades, reuniones y trabajos en equipo usted tiene la iniciativa de proponer ideas, opiniones en las diferentes actividades realizadas?					
26	¿Considera que cuenta con las Habilidades necesarias para desarrollar las tareas asignadas por el área?					
27	¿Considera que la entidad reconoce sus logros individuales, grupales y a nivel organizacional?					
28	¿Cree usted que en la municipalidad distrital de Pacobamba maneja una comunicación efectiva, donde los colaboradores comprenda con facilidad la información?					
29	¿Considera usted que la entidad le brinda espacios para liderar los diferentes proyecto o eventos realizados?					





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



CUESTIONARIO:

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información correspondiente al desarrollo de la investigación titulada: Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba - Andahuaylas, 2023. Agradecemos de antemano la honestidad de sus respuestas dada la seriedad exigida por una investigación.

I. DATOS:

Edad:	
Genero:	Masculino () Femenino ()

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ITEMS		1	2	3	4	5
VARIABLE N° 1: GESTION POR PROCESOS						
Dimensión: Procesos de compra						
01	Considera usted que la Planificación de compras se realiza bajo condiciones necesarias					
02	Cree usted que los requerimientos de bienes y servicios se realizan en función al Cuadro de necesidades					
03	Para usted los Requerimientos que se realizan en la entidad cumplen con las especificaciones y términos de referencia necesarias para ser solicitadas					
04	Considera usted que el Área usuaria cumple con sus funciones en el proceso de adquirentes de bienes y servicios					
05	Cree usted que el área usuaria realiza la Afectación de específicas de gasto conforme a sus partidas de gasto planificados					
Dimensión: Procesos estratégicos						
06	Considera usted que Cumple con sus metas, personales, y organizaciones durante un determinado plazo					
07	Considera usted que Toma de decisiones adecuadas analizando las causas y consecuencias de los procesos					
08	Usted propone Alternativas de solución frente a los diferentes problemas que se suscitan en la entidad					
09	Cree usted que en la entidad se orientan bajo la Mejora continua, para enfatizar los diferentes procesos					
Dimensión: Procesos de apoyo						
10	Cree usted que los diferentes procesos fallidos se realiza la Retroalimentación de las diferentes actividades para mejorar los resultados					
11	Considera que los colaboradores realizan el Seguimiento de los procesos para garantizar el cumplimiento de actividades.					
12	En el área donde labora se realiza la Auditoria de procesos, para verificar la efectividad de las actividades					
13	Usted cree que se realiza la Evaluación de resultados en el área donde labora					



ANEXO C: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



FICHA DE VALIDACIÓN

DATOS DEL EXPERTO EXPERTOS

Dr. Mauro Huayapa Huaynacho

Título de la investigación: “Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba- Andahuaylas, 2023”.

Objetivo: Conocer cómo la gestión por procesos se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba -Andahuaylas, 2023.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba

Responsable: Bach. Lyz Shaneri Cespedes Pichihua

Instrumento: Cuestionario

Nº	INDICADORES	CRITERIOS	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	METODOLOGÍA	Operacionalización de variables					X
2	COHERENCIA	Pertinencia de reactivos				X	
3	SUFICIENCIA	Cantidad de reactivos para medir la variables				X	
4	CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos de la variable				X	
5	OBJETIVIDAD	Expresados en hechos perceptibles					X
6	OPORTUNIDAD	Adecuados para los sujetos de estudio					X
7	CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado					X
8	ACTUALIDAD	Acorde al avance y la ciencia y tecnología				X	
9	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica				X	
10	CALIDAD	Calidad de instrucciones				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (24+20)/50 = 88\%$

Nota: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

(X) Se valida

() No se valida

Abancay, 04 de agosto 2023


Firma y sello del experto:





FICHA DE VALIDACIÓN

DATOS DEL EXPERTO EXPERTOS

Mg. David Barrial Acosta
.....

Título de la investigación: "Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba- Andahuaylas, 2023".

Objetivo: Conocer cómo la gestión por procesos se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba -Andahuaylas, 2023.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba

Responsable: Bach. Lyz Shaneri Cespedes Pichihua

Instrumento: Cuestionario

Nº	INDICADORES	CRITERIOS	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	METODOLOGÍA	Operacionalización de variables					X
2	COHERENCIA	Pertinencia de reactivos				X	
3	SUFICIENCIA	Cantidad de reactivos para medir la variables				X	
4	CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos de la variable				X	
5	OBJETIVIDAD	Expresados en hechos perceptibles				X	
6	OPORTUNIDAD	Adecuados para los sujetos de estudio					X
7	CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				X	
8	ACTUALIDAD	Acorde al avance y la ciencia y tecnología					X
9	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica				X	
10	CALIDAD	Calidad de instrucciones				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e)/50 = 43/50 = 86\%$

Nota: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

(x) Se valida

() No se valida

Abancay, 07 de Agosto del 2023.

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
.....
Mg. David Barrial Acosta
DOCENTE
Firma y sello del experto:





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



FICHA DE VALIDACIÓN

DATOS DEL EXPERTO EXPERTOS

..... Mg. Elio Nolasco Carbajal

Título de la investigación: “Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba- Andahuaylas, 2023”.

Objetivo: Conocer cómo la gestión por procesos se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pacobamba -Andahuaylas, 2023.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacobamba

Responsable: Bach. Lyz Shaneri Cespedes Pichihua

Instrumento: Cuestionario

Nº	INDICADORES	CRITERIOS	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	METODOLOGÍA	Operacionalización de variables			X		
2	COHERENCIA	Pertinencia de reactivos			X		
3	SUFICIENCIA	Cantidad de reactivos para medir la variables				X	
4	CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos de la variable			X		
5	OBJETIVIDAD	Expresados en hechos perceptibles				X	
6	OPORTUNIDAD	Adecuados para los sujetos de estudio				X	
7	CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				X	
8	ACTUALIDAD	Acorde al avance y la ciencia y tecnología			X		
9	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica					X
10	CALIDAD	Calidad de instrucciones				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e)/50 = 74\%$

Nota: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

- Se valida
- No se valida

Abancay 07 agosto 2023

MBA. Elio Nolasco Carbajal
DOCENTE



Anexo d: Base de datos Excel

	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU						
1	GESTION POR PROCESOS													PRODUCTIVIDAD LABORAL															SUMATORIA						VAREMO															
2	PROCESO DE COMPRA					PROCESOS ESTRATEGICOS				PROCESO DE APOYO				EFECTIVIDAD					SATISFACCION LABORAL					APACITACION E INNOVACION					SUMATORIA						VAREMO															
3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	P18	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6
4	2	2	5	2	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	5	5	4	3	4	4	45	66	17	15	17	21	25	20	2	3	2	3	3	3	3		
5	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	34	44	14	9	11	16	18	12	2	2	2	1	2	2	2		
6	1	4	5	5	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	52	70	18	16	18	23	27	20	3	3	2	3	3	3	3	3			
7	5	3	3	2	1	5	2	5	1	1	1	5	2	2	4	2	5	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	38	43	14	13	9	15	12	16	2	2	2	1	2	1	2			
8	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	43	56	14	14	15	20	18	2	2	2	2	2	3	2	2			
9	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	22	28	9	7	7	12	9	1	1	1	1	1	1	1	1			
10	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	25	28	9	9	10	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
11	4	5	3	2	5	2	5	3	4	2	2	5	5	3	1	4	5	5	3	1	4	5	5	3	5	5	2	1	5	2	5	43	58	15	15	9	18	25	16	2	3	3	3	1	2	3				
12	1	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	48	73	17	17	18	22	23	22	2	3	1	3	3	3	3				
13	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	35	41	13	11	11	13	15	13	2	2	2	2	2	2	2				
14	2	1	3	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	1	3	1	5	3	3	3	23	38	10	5	3	12	9	17	1	2	1	1	1	2	1				
15	4	4	5	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	5	3	4	4	2	4	4	3	2	2	3	5	48	47	15	15	13	18	16	3	2	2	3	2	2	2					
16	1	1	4	4	3	4	2	3	3	1	3	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	2	4	35	48	13	12	10	18	19	11	2	2	2	2	2	2	2			
17	3	4	2	3	4	3	2	4	4	2	3	2	2	2	3	4	2	4	2	3	4	2	4	3	4	3	2	2	4	4	4	39	45	15	13	11	13	18	18	2	2	2	2	2	2	2				
18	1	3	4	2	1	2	3	4	2	3	3	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	33	48	11	11	11	17	13	2	2	2	2	2	2	2	2				
19	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	5	3	1	2	2	3	2	1	3	1	3	4	3	3	1	5	5	4	22	43	6	4	12	10	15	18	1	2	1	1	2	1	2	1			
20	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51	57	15	16	18	22	17	3	2	3	3	3	3	3					
21	1	4	3	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	51	64	12	20	19	21	24	19	3	3	3	3	3	3	3				
22	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	50	52	16	16	16	16	20	16	3	2	3	3	2	2	2				
23	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	59	15	16	16	18	21	20	2	3	2	3	3	2	2				
24	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	53	16	16	15	17	17	3	2	3	3	3	2	2	2				
25	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	41	13	11	11	13	15	13	2	2	2	2	2	2	2				
26	2	2	1	3	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	2	1	3	1	3	1	5	3	3	3	3	23	38	10	5	3	12	9	17	1	2	1	1	1	2	1				
27	4	4	5	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	5	3	3	3	4	5	3	2	1	3	2	3	48	47	15	15	13	18	16	3	2	2	3	2	2	2	2				
28	1	1	4	4	3	4	2	3	3	1	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	35	48	13	12	10	18	19	11	2	2	2	2	2	2	2			
29	3	3	4	2	3	4	3	2	4	4	2	3	2	2	3	4	2	4	2	3	4	2	4	3	4	3	2	2	4	4	4	39	45	15	13	11	13	18	18	2	2	2	2	2	2	2				
30	1	3	4	2	5	2	3	4	2	3	3	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	37	48	15	11	11	17	13	2	2	2	2	2	2	2	2				
31	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	5	3	1	2	2	3	2	1	3	1	3	4	3	3	1	5	5	4	22	43	6	4	12	10	15	18	1	2	1	1	2	1	2	1				
32	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	51	64	15	20	16	17	22	25	3	3	3	3	3	3	3				
33	3	2	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	51	64	15	20	20	23	21	3	3	3	3	3	3	3	3				
34	2	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	51	74	16	19	16	23	27	24	3	3	3	3	3	3				
35	3	3	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	72	14	17	16	23	27	22	2	3	2	3	3	3	3				
36	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	55	15	14	16	20	21	18	2	2	2	2	2	2	2	2			
37	3	3	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	72	14	17	16	23	27	22	2	3	2	3	3	3	3				
38	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	59	15	14	16	20	21	18	2	2	2	2	3	3	3				
39	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	41	13	11	11	13	15	13	2	2	2	2	2	2	2				

	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU
1	GESTION POR PROCESOS													PRODUCTIVIDAD LABORAL															SUMATORIA						VAREMO									
2	PROCESO DE COMPRA					PROCESOS ESTRATEGICOS				PROCESO DE APOYO				EFECTIVIDAD					SATISFACCION LABORAL					APACITACION E INNOVACION					SUMATORIA						VAREMO									
3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	P18	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	V1	V2	D1	D2	D3	D4				

Anexo e: Procesamiento de datos SPSS

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
16	P14	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
17	P15	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
18	P16	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
19	P17	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
20	P18	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
21	P19	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
22	P20	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
23	P21	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
24	P22	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
25	P23	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
26	P24	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
27	P25	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
28	P26	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
29	P27	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
30	P28	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
31	P29	Númérico	8	1		{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
32	V1	Númérico	8	1	Gestion Por Pr...	{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
33	V2	Númérico	8	1	Productividad la...	{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
34	D1	Númérico	8	1	Proceso de co...	{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
35	D2	Númérico	8	1	Procesos Estra...	{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
36	D3	Númérico	8	1	Procesos de A...	{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
37	D4	Númérico	8	1	Efectividad	{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
38	D5	Númérico	8	1	Satisfaccion La...	{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
39	D6	Númérico	8	1	Capacitacion e ...	{1,0, Nunca}...	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
40											
41											

Vista de datos **Vista de variables**



ANEXO F: PANEL FOTOGRÁFICO

Figura 14

Encuestas a los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacobamba



	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6
VALOR MAXIMO	65	80	25	20	20	25	30	25
VALOR MINIMO	13	16	5	4	4	5	6	5
RANGO	52	64	20	16	16	20	24	20
AMPLITUD	17.3	21.3	6.7	5.3	5.3	6.7	8	6.7
	bajo	medio	alto					
	1	2	3					
V1	(13 - 30.2)	(30.3 - 47.5)	(47.6 - 65)					
V2	(16 - 37.2)	(37.3 - 58.6)	(58.6 - 80)					
D1	(5 - 11.6)	1(11.7 - 18.3)	(18.4 - 25)					
D2	(4 - 9.2)	(9.3 - 14.5)	(14.6 - 20)					
D3	(4 - 9.2)	(9.3 - 14.5)	(14.6 - 20)					
D4	(5 - 11.6)	1(11.7 - 18.3)	(18.4 - 25)					
D5	(6 - 13)	(14 - 21)	(22 - 30)					
D6	(5 - 11.6)	1(11.7 - 18.3)	(18.4 - 25)					

