

# GESTIÓN POR PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE DELITOS CONTRA LA VIDA, MUERTES VIOLENTAS, DESAPARICIONES, SECUESTRO Y EXTORSIÓN EN ECUADOR

## *PROCESS MANAGEMENT AND LABOR PRODUCTIVITY IN THE NATIONAL DIRECTORATE OF INVESTIGATION OF CRIMES AGAINST LIFE, VIOLENT DEATHS, DISAPPEARANCES, KIDNAPPING AND EXTORTION IN ECUADOR*

Katherine Salinas Bocón <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Universidad Técnica de Manabí. Estudiante de Posgrado, Maestría en Administración de Empresas. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3052-4226>. Correo: [ksalinas5114@utm.edu.ec](mailto:ksalinas5114@utm.edu.ec)

Miguel Giancarlo Ormaza <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Universidad Técnica de Manabí docente de la Facultad de Ciencias Administrativas. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2942-7801>. Correo: [miguel.ormaza@utm.edu.ec](mailto:miguel.ormaza@utm.edu.ec)

\* Autor para correspondencia: [ksalinas5114@utm.edu.ec](mailto:ksalinas5114@utm.edu.ec)

### Resumen

El objetivo general fue analizar la gestión por procesos y productividad laboral de la Dirección Nacional de Investigación de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Secuestro y Extorsión en Ecuador, a fin de mejorar la efectividad de las actividades derivadas de las investigaciones y respectivos casos. Se empleó una metodología que integra enfoques cuantitativos y cualitativos mediante un diseño no experimental-transeccional. Los resultados indican un compromiso con la gestión por procesos, reflejado en la implementación de manuales y actualizaciones operativas. No obstante, se identificaron áreas susceptibles de mejora, como la necesidad de definir indicadores clave de rendimiento y reforzar la infraestructura tecnológica y los recursos operativos. Es necesario asegurar la asignación adecuada de recursos para optimizar la resolución de casos y garantizar el éxito sostenible de las iniciativas implementadas. Este estudio destaca la importancia de adaptar las metodologías de gestión para enfrentar los desafíos específicos de las instituciones estatales, subrayando la necesidad de una implementación rigurosa y continua de las prácticas de gestión por procesos en entornos complejos como el de la justicia criminal.

**Palabras clave:** procesos; productividad; eficiencia

### Abstract

*The general objective was to analyze the management by processes and labor productivity of the National Directorate of Investigation of Crimes against Life, Violent Deaths, Disappearances, Kidnapping and Extortion in Ecuador, in order to improve the effectiveness of the activities derived from the investigations and respective cases. A methodology that integrates quantitative and qualitative approaches was used through a non-experimental-transsectional design. The results indicate a commitment to process management, reflected in the implementation of manuals and operational updates. However, areas susceptible to improvement were identified, such as the need to define key performance indicators and strengthen technological infrastructure and operational resources. It is necessary to ensure the appropriate allocation of resources to optimize the resolution of cases and guarantee the sustainable success of the implemented initiatives. This study highlights the importance of adapting management methodologies to address the specific challenges of state institutions, underscoring the need for rigorous and continuous implementation of process management practices in complex environments such as criminal justice.*

**Keywords:** processes; productivity; efficiency

**Fecha de recibido:** 21/07/2024

**Fecha de aceptado:** 02/11/2024

**Fecha de publicado:** 07/11/2024

### Introducción

En el actual contexto de modernización, globalización y expansión, las entidades estatales se enfrentan a la necesidad de adoptar estrategias que fomenten el crecimiento y desarrollo socioeconómico. Según Díaz y Cáceres (2018), la gestión actual está estrechamente ligada a la formación gerencial, que busca impulsar el avance de las organizaciones mediante un enfoque continuo en el desarrollo de habilidades. De manera que buscan la mejora constante y la estructuración del contenido que aumente la eficiencia, eficacia, transparencia y productividad, para brindar un servicio de calidad a los ciudadanos y ciudadanas, contribuyendo así en el desarrollo de la sociedad.

La gestión por procesos, como describen Mescua et al. (2020), representa una forma alternativa de organizar y distribuir las actividades de una empresa, destacando la importancia de la visión del usuario en la ejecución de dichas actividades. Según Alarcón et al. (2023), la gestión por procesos implica una planificación, organización, dirección y control secuenciales y transversales en todas las áreas de la empresa, lo que permite satisfacer las necesidades de los ciudadanos de manera eficaz.

En este sentido, Flores y Núñez (2021), señalan que la gestión por procesos y su implementación están adquiriendo una importancia cada vez mayor como herramienta para evaluar y controlar procesos,

identificando cómo y dónde mejorar el uso de los recursos. Esta conexión entre la modernización de las entidades estatales y la adopción de la gestión por procesos subraya la importancia de adaptar las estructuras y metodologías de gestión para satisfacer las cambiantes demandas de la sociedad.

El diseñar y aplicar un sistema de gestión por procesos es un desafío complejo, dado que, durante muchos años, existen empresas que han mantenido una estructura funcional arraigada. No obstante, el éxito de esta transición radica en la alineación efectiva de los procesos con la estrategia, misión, visión y objetivos de la organización (Chuquitarco y Villarroel, 2024). Así mismo, estos autores concuerdan en que para establecer un modelo se necesita el compromiso de dirección general en conjunto con todo el personal que labora en la empresa, el mismo que deberá ser capaz de generar ideas y aportar a la toma de decisiones.

La ausencia de una gestión efectiva de procesos conlleva a la falta de claridad en las actividades y los plazos, lo que resulta en retrasos en los resultados, de manera que afecta directamente en la productividad, generando que las organizaciones caigan en situaciones de carencia de eficiencia y eficacia por no poseer procesos que funcionen sistemáticamente (Henríquez et al., 2018).

Cabe mencionar que, la implementación de la gestión por procesos puede tener un impacto significativo en la productividad, como señalan Fernández y Moreno (2018). Este enfoque no solo promueve una organización más eficiente y eficaz al integrar personas, ciencia y recursos para una producción óptima de bienes y servicios, sino que también optimiza la capacidad de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias. Como resultado, se mejora la competitividad y se genera un mayor valor para todos los stakeholders, incluyendo trabajadores, clientes y la sociedad en general.

En este contexto, Burguete et al. (2019), enfatizan que la productividad laboral es crucial en la gestión empresarial, ya que esta práctica teórica facilita el crecimiento continuo de toda la organización. La implementación efectiva de la gestión por procesos proporciona una estructura que permite a las empresas establecer y alcanzar objetivos de rendimiento concretos y cuantificables. Cervantes et al. (2020) destacan la importancia de contar con un compromiso compartido hacia metas claras y alcanzables, lo que asegura una alineación con los objetivos de productividad y eficiencia.

Por lo tanto, la conexión entre la gestión por procesos y la productividad laboral es evidente: una gestión eficaz por procesos no solo organiza y optimiza el uso de recursos, sino que también impulsa la productividad al establecer un marco claro para el rendimiento y el crecimiento continuo. Este vínculo es esencial para entender cómo las prácticas de gestión pueden influir positivamente en la productividad y, en última instancia, en el éxito de la empresa.

Es por ello que se destaca la importancia de valorar la eficiencia del personal y se afirma que el logro de los objetivos organizacionales se basa en la complejidad inherente del individuo y en la gestión por procesos que implican la participación activa de los empleados en la toma de decisiones (Ganga y Villacis, 2021).

En la perspectiva de Meller (2019), describe a la productividad laboral como la capacidad para utilizar eficazmente los recursos en el proceso de producción, evaluando la cantidad de productos generados a partir de una cantidad específica de insumos. La eficacia, la competitividad y la innovación se consideran aspectos fundamentales para el desarrollo empresarial.

Por lo tanto, la gestión por procesos ha ido ganando relevancia en la actualidad para el desempeño y la productividad laboral, siendo esencial para la competitividad y la determinación de una empresa eficiente. En este sentido, es crucial que cualquier empresa o institución sin importar al sector que pertenezca se mantengan en sintonía con las tendencias globales para garantizar su éxito en diversos niveles, ya sea a nivel local, nacional o internacional.

En consideración a lo referido, se destaca la importancia de realizar este trabajo investigativo en el contexto de la Dirección Nacional de Investigación de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Secuestro y Extorsión en Ecuador, siendo esencial enfocar este estudio a la gestión por procesos y la productividad, considerando a su vez que, una administración efectiva de los procesos puede tener un impacto significativo en la eficacia de las investigaciones relacionadas que de acuerdo a la naturaleza institucional tienen que ver con delitos de homicidio y asesinato.

El poder establecerla relación entre la gestión por procesos y la productividad puede ayudar a identificar áreas de mejora y oportunidades para maximizar la eficiencia de los recursos disponibles. Esto implica evaluar las prácticas actuales, identificar posibles obstáculos en los procesos de investigación y aplicar medidas correctivas para optimizar la productividad y la eficacia operativa.

El aprovechamiento óptimo del tiempo y los recursos humanos disponibles se traduce en un incremento significativo en la capacidad de respuesta y resolución de casos, así como en una mejora en la calidad de las investigaciones llevadas a cabo.

Por lo mencionado, este trabajo tiene como objetivo analizar la gestión por procesos y productividad laboral de la Dirección Nacional de Investigación de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Secuestro y Extorsión en Ecuador, para generar información que permita mejorar la efectividad de las investigaciones que se deriven de cada uno de los casos, aportando de una u otra manera al fortalecimiento del sistema de justicia

## Materiales y métodos

Para abordar la compleja relación entre la gestión por procesos y la productividad laboral en la Dirección Nacional de Investigación de Delitos contra la Vida en Ecuador, se llevó a cabo una investigación que combina enfoques cuantitativos y cualitativos, utilizando un diseño no experimental-transeccional, debido a que la información se recolectó en un único momento.

La investigación no experimental implica la observación de los fenómenos en su entorno natural, sin manipular las variables del estudio. De esta manera, los investigadores obtienen los datos directamente del contexto en el que se desarrollan los acontecimientos para su análisis posterior (Montano, 2019).

Esta elección se justifica por la necesidad de observar y analizar el fenómeno en su estado natural, sin manipular o alterar las variables involucradas. Además, que implica que se analice un tiempo determinado, entendiendo la dinámica de la relación de las variables.

Así también, se empleó la metodología de investigación de campo, lo que implicó interactuar directamente con las fuentes de estudio en su entorno natural, así como obtener testimonios directos de los participantes en

la investigación. Este enfoque asegura un nivel más alto de fiabilidad en la información recopilada (Cabezas et al., 2018).

La recopilación de datos cuantitativos se obtuvo a partir de la información de rendición de cuentas del año 2023 proporcionada por la institución objeto de este estudio. Estos datos incluyen variables como el número de casos investigados, los tiempos de respuesta desde la apertura hasta la resolución de los casos, la cantidad de recursos humanos y materiales asignados a las investigaciones, así como la eficiencia en la utilización de estos recursos. Este análisis cuantitativo permitió obtener una visión general de la eficacia de los procesos actuales y su impacto en la productividad laboral, así como identificar posibles áreas de mejora.

Además, se llevó a cabo una meticulosa y estructurada recopilación de datos mediante encuestas que incluyeron cuestionarios de tipo Likert. Estos cuestionarios fueron diseñados para analizar la gestión por procesos y la productividad laboral, el cual estuvo conformado por 20 preguntas de opción múltiple, categorizadas en la variable de gestión por procesos, en planificar, hacer, verificar y actuar, siendo estos aspectos conocidos como el ciclo Deming. En relación a la productividad laboral, se basó en la eficiencia y eficacia, cuyas respuestas fueron en una escala de 1 al 5, en donde 5 es siempre y 1 es nunca, la cual estuvo dirigido de manera aleatoria a sus 15 direcciones y unidades que posee la entidad en base a su organigrama institucional. Este enfoque garantiza no solo la calidad y confiabilidad de la información recopilada, sino también su relevancia y utilidad en el contexto del estudio.

A continuación, se presentan las preguntas formuladas a los colaboradores para cada variable del estudio. Estas preguntas fueron validadas utilizando la validación de Aiken, mediante el cual un grupo de profesionales con experiencia en el tema evaluó la pertinencia y relevancia de cada una.

## Resultados y discusión

Luego de la revisión realizada al informe de rendición de cuentas del año 2023 se presenta el siguiente análisis:

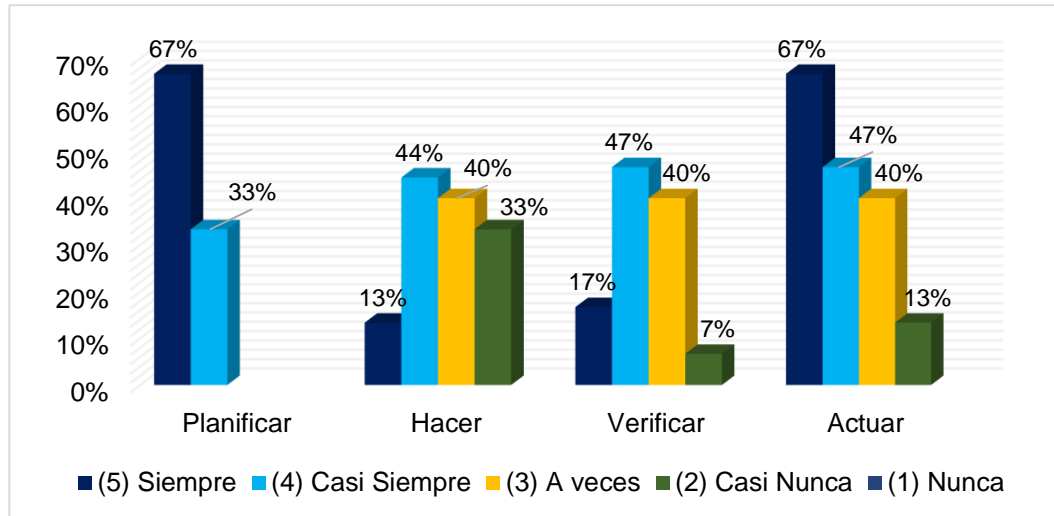
En cuanto al plan anual de planificación se pudo observar que la institución alcanzó el 97% de cumplimiento en lo que respecta a la programación anual de planificación, destacando su enfoque en la mejora continua de los procesos. Durante este período, se incorporaron 8 manuales de procesos para la gestión investigativa de la institución, para ello elaboraron instructivos que permita la actuación en casos de explosivos y afectación del orden público, así como un manual de procedimiento investigativo.

La institución reporta la actualización del modelo de servicios operativos en territorio llevando a cabo un seguimiento riguroso del cumplimiento de los indicadores operativos de gestión. En términos de recursos humanos, en cuanto al personal: hubo un incremento del 5% en el número de investigadores activos. Sin embargo, la organización enfrenta un desafío significativo debido a una reducción del 19.8% en su capacidad operativa total, siendo para el 2023 6188, atribuida a limitaciones financieras, de las cuales solo el 28% se resolvieron.

A continuación se muestran los resultados derivados de la encuesta:

La encuesta aplicada constaba de 20 preguntas enfocadas en la gestión por procesos con las dimensiones: planificar, hacer, verificar y actuar y la productividad laboral que incluye las dimensiones de eficacia y

eficiencia dirigida a los colaboradores de la institución. Las variables se estructuraron en las dimensiones descritas, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:



**Figura1.** Resultado de la gestión por procesos

**Fuente:** Colaboradores de la Dirección Nacional de Investigación de Delitos en Ecuador.

En la entidad se destaca un compromiso notable con la planificación y estructuración de procesos. La mayoría de las unidades de investigación cuentan con planes operativos y mapas de proceso bien definidos (67%), lo cual indica una base sólida para la organización y ejecución de actividades. Sin embargo, la presencia de indicadores clave para verificar y controlar el cumplimiento de objetivos no se especifica claramente en los datos proporcionados, lo que podría indicar una oportunidad para mejorar la implementación de sistemas de medición y evaluación de desempeño. En conjunto, estos resultados muestran un enfoque positivo hacia la planificación y estructuración de procesos en la entidad, con áreas identificadas para fortalecer la monitorización y mejora continua de sus actividades investigativas.

Esta afirmación respalda la perspectiva de Alarcón et al.(2023), quienes sostienen que las organizaciones pueden aumentar su rendimiento al adoptar un enfoque integral para la gestión de sus procesos internos. Este enfoque incluye la definición y documentación clara de los procesos, la medición de su rendimiento y la búsqueda constante de oportunidades para optimizarlos y mejorar la satisfacción del cliente.

En cuanto a la ejecución de funciones dentro de la gestión por procesos de hacer, se observa una situación mixta. Aunque un 44% indica que siempre hay infraestructura adecuada, un considerable 33% menciona que esto ocurre solo a veces, lo que sugiere áreas donde se puede mejorar la infraestructura para optimizar las operaciones. La renovación y capacitación constante en avances tecnológicos también muestra una variabilidad, con un 40% indicando que a veces se lleva a cabo, lo que subraya la necesidad de un enfoque más consistente en la actualización tecnológica.

Además, el 33% que menciona que el equipo operativo necesario está presente siempre sugiere que hay áreas donde se necesita mejorar la disponibilidad y adecuación del equipo para asegurar una ejecución eficaz de las actividades investigativas. Es por ello que, mientras existan elementos positivos, hay oportunidades claras

para fortalecer la infraestructura, la capacitación tecnológica continua y la disponibilidad de equipo operativo para mejorar la eficiencia y efectividad global de la entidad.

Hoy en día, es evidente el impacto positivo que las tecnologías de la información (TI) tienen en mejorar el rendimiento empresarial. Estas herramientas son recursos ágiles y eficaces que juegan un papel crucial en la optimización de los procesos de gestión. Por consiguiente, es fundamental disponer de infraestructuras de TI adecuadas y de personal capacitado que respalde un sistema de gestión centrado en los procesos (Ortíz *et al.*, 2024).

El aspecto de verificar dentro de la gestión de procesos es evaluado, y se observa una atención variada hacia la verificación y control de aspectos clave de su operativa. Aunque un significativo 64% (suma de siempre y casi siempre) indica que la entidad controla su nivel de productividad con indicadores adecuados, un 40% menciona que esto ocurre solo a veces, lo que indica áreas para mejorar la consistencia en la utilización de estos indicadores para la gestión de desempeño. En cuanto al monitoreo del nivel de satisfacción de las partes involucradas, un 47% menciona que esto se hace casi siempre, lo cual es positivo pero también sugiere espacio para una cobertura más amplia y consistente en la evaluación de la satisfacción de las partes interesadas.

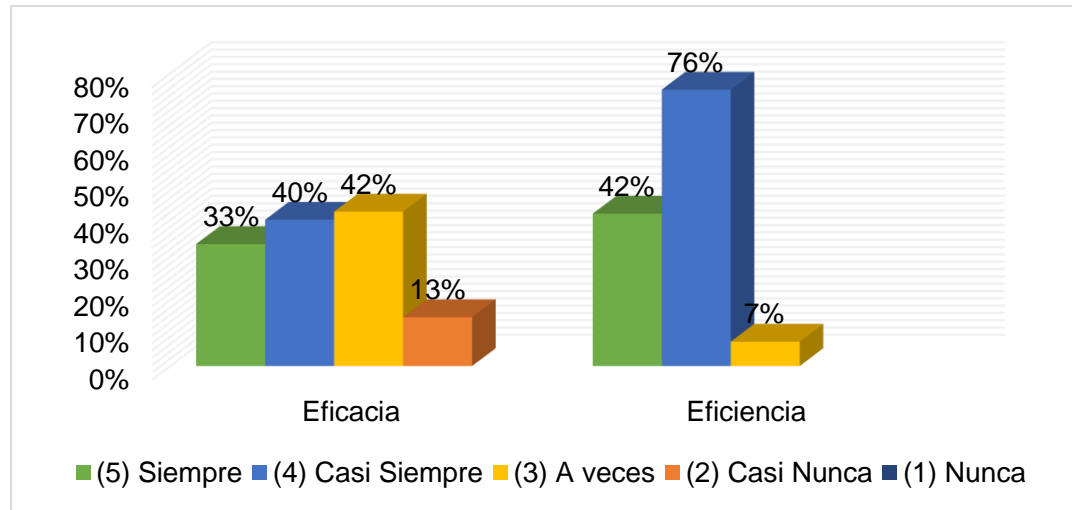
Por otro lado, el control y verificación de la capacidad de respuesta de las unidades de investigación frente a los procesos utilizados muestra resultados positivos con un 64% (suma de siempre y casi siempre), indicando un enfoque robusto en asegurar que las unidades puedan responder eficazmente a las demandas operativas.

En este contexto, Tualombo y De La Cruz (2023), señalan que los indicadores son herramientas esenciales de evaluación que permiten medir el desempeño gerencial y evaluar con precisión el progreso hacia las metas organizacionales. Estos indicadores desempeñan un papel fundamental al proporcionar a los miembros de la organización los medios necesarios para mejorar su capacidad de controlar y gestionar procesos y funciones. Su implementación y seguimiento son clave para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia.

El aspecto de actuar dentro de la gestión de procesos evaluado muestra una fuerte predisposición hacia la mejora continua de sus procesos operativos. Con porcentajes significativos indicando que actúan siempre (67%) y casi siempre (47%) para mejorar los procesos en función de los resultados obtenidos, se evidencia un compromiso claro con la optimización y adaptación constante.

Además, la estandarización de procesos eficientes y eficaces es una práctica común, aunque se señala que esto ocurre a veces en un 40% de los casos, lo que sugiere áreas donde se puede fortalecer la consistencia en la implementación de estas prácticas. La evaluación continua del desempeño de los procesos para su mejora constante también es prioritaria, indicando una atención continua hacia la eficiencia y efectividad operativa. Estos resultados destacan un enfoque positivo hacia la gestión por procesos, pero también subrayan la necesidad de seguir fortaleciendo la implementación y seguimiento de estas prácticas para asegurar resultados óptimos y sostenibles en la investigación de delitos.

A continuación, se muestra el análisis de los resultados de la medición de la productividad laboral.



**Figura2.** Resultado de la productividad laboral

**Fuente:** Colaboradores de la Dirección Nacional de Investigación de Delitos en Ecuador.

En cuanto a la eficacia, aunque un porcentaje significativo (73% entre siempre y casi siempre) indica que los objetivos y metas se cumplen, un 42% señala que a veces no se logra. Esto sugiere que si bien hay un cumplimiento satisfactorio en general, existe margen para mejorar la consistencia en el logro de objetivos establecidos y en el cumplimiento de procesos dentro de los tiempos determinados. Además, los cambios en los procesos de control para buscar mejoras son mencionados, pero no se especifica en qué medida se implementan o evalúan estos cambios.

En términos de eficiencia, los resultados son más positivos, con un alto porcentaje indicando una óptima planificación, utilización de recursos asignados y aprovechamiento de la infraestructura tecnológica. Sin embargo, se destaca la necesidad de una implementación coordinada de planes, programas, políticas y estrategias para maximizar la eficiencia operativa de manera consistente. Estos análisis subrayan la importancia de continuar fortaleciendo la ejecución efectiva de procesos y la coordinación estratégica para mejorar la efectividad global de la entidad en la gestión de investigaciones criminales.

Por lo tanto, según Altamirano et al. (2023), alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia requiere implementar estrategias bien definidas que no solo impulsen la productividad general, sino que también optimicen el desempeño individual de cada trabajador. Esto implica identificar y priorizar actividades clave que contribuyan directamente a los objetivos organizacionales, asegurando así un aprovechamiento efectivo de los recursos humanos y una gestión eficaz de los procesos laborales.

Realizando una ponderación de las dos variables de estudios, la Dirección Nacional de Investigación de Delitos en Ecuador muestra un compromiso notable con la gestión por procesos, con un 84% (suma de siempre y casi siempre) indicando que se implementa esta práctica en diversas unidades. Sin embargo, un 40% menciona que a veces se realiza, lo que sugiere áreas donde se puede fortalecer la consistencia en la aplicación de procesos estructurados para mejorar la eficiencia y efectividad operativa. En cuanto a la productividad laboral, aunque un 58% indica que se alcanza casi siempre, un 24% menciona que esto ocurre solo a veces,

lo que señala áreas donde podrían implementarse estrategias adicionales para optimizar el rendimiento del personal.

Estos resultados subrayan la importancia de fortalecer la implementación consistente de la gestión por procesos y de desarrollar iniciativas adicionales para mejorar la productividad laboral en la entidad, buscando así maximizar la eficacia en la investigación y resolución de delitos.

## Conclusiones

La entidad muestra un compromiso significativo con la implementación de la gestión por procesos, lo cual es fundamental para mejorar la eficiencia y efectividad en sus operaciones. La mayoría de las unidades de investigación tienen planes operativos y mapas de proceso bien definidos, proporcionando una base sólida para la organización y ejecución de actividades.

A pesar del compromiso mostrado, existen áreas claras donde se puede fortalecer la implementación de procesos. La falta de especificación en cuanto a la presencia de indicadores clave para verificar y controlar el cumplimiento de objetivos indica la necesidad de mejorar los sistemas de medición y evaluación de desempeño.

La infraestructura adecuada, la capacitación tecnológica constante y la disponibilidad de equipo operativo son aspectos que requieren una atención continua. Mejorar la consistencia en estos aspectos puede potenciar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante las demandas investigativas.

Aunque hay indicativos positivos, como el control adecuado de la productividad y el cumplimiento satisfactorio de objetivos, existe margen para mejorar la consistencia en la implementación de cambios y en la evaluación del desempeño de los procesos para garantizar una mejora continua.

Estas conclusiones resaltan la importancia crucial de fortalecer la implementación de la gestión por procesos y de desarrollar iniciativas para optimizar la productividad laboral y la efectividad en la investigación de delitos. Abordar estas áreas identificadas no solo mejorará la eficiencia interna de la entidad, sino que también fortalecerá su capacidad para cumplir con los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades de la sociedad ecuatoriana. Es fundamental destacar que el incremento en la operatividad administrativa derivado de una gestión por procesos optimizada no será efectivo si no se destinan los recursos adecuados para la resolución de los diversos casos que enfrenta la institución.

## Referencias

- Alarcón, N., Alarcón, O., Alarcón, J., & Alarcón, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *PODIUM*, 44, 103-118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Alarcón, N., Alarcón, O., Duberlin, J., & Alarcón, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *PODIUM*, 103(44), 103-118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Altamirano, Z., Barreno, L., Guerrero, E., & Fierro, S. (2023). Motivación laboral del personal y productividad: elementos esenciales para el desarrollo organizacional. *Dominio de las Ciencias*, 9(4), 106-131. <https://doi.org/10.23857/dc.v9i4.3576>

- Burguete, M., Romero, E., & Acle, R. (2019). La administración estratégica en la calidad de la industria del vestido de Puebla, México. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 117-137. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2444>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, D. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista Espacios*, 41(14), 27. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p27.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores. [https://www.academia.edu/40633355/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_H](https://www.academia.edu/40633355/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_H)
- Chuquitarco, J., & Villarroel, A. (2024). Gestión de procesos y su incidencia en la eficiente ejecución de proyectos en la empresa D&M Construcciones. *Revista SIGMA*, 11(1), 35-49. <https://doi.org/10.24133/y6v8dz58>
- Díaz, J., & Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. [https://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2018000200010](https://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010)
- Flores, S., & Núñez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140-164. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- Henríquez, G., Cardona, D., Paternina, C., & León, A. (2018). Medición para cadenas de suministro bajo indicadores claves de desempeño (KPI) y tecnologías de información. *Dictamen Libre*, 2(23), 61-74. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5147>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Maldonado, J. (2011). *GESTIÓN DE PROCESOS*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros/index.html>
- Marchán, C. &. (2011). *Modelo de Organización y Gestión por Procesos en la Administración Pública*. Quito, Ecuador.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). *Procedimientos para la Gestión por Porcesos: métodos y herramientas de apoyo* (Vol. 27). Chile, Chile.
- Meller, P. (2019). *Productividad, competitividad e innovación: perspectiva conceptual*. Cieplan-CAF. [https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/66673847/Perspectiva\\_Conceptual\\_e\\_Interrelacion-](https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/66673847/Perspectiva_Conceptual_e_Interrelacion-)

libre.pdf?1619346936=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProductividad\_competitividad\_e\_innovacio.pdf&Expires=1710006295&Signature=Qbbqsjvyx2sfvKJ0w1gPmd4

- Mescua, L., Ampuero, E., & Delgado, J. (2020). Modelo de Gestión “Business Process Management” para mejorar los Resultados del Centro de Salud de Morales - San Martín, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 655-683. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.106](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.106)
- Ortíz, J., Baldeón, M., Medina, L., Ortíz, C., & Godiño, M. (2024). Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.01.001>
- Peña, J., & Rivera, F. (2017). *ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS. GUÍA PARA EL APRENDIZAJE*. México.
- Rojas, J. (Abril de 2023). *Linkedin*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/productividad-eficiencia-del-proceso-o-de-la-johan-rojas>
- Tualombo, J., & De La Cruz, E. (2023). Los indicadores de gestión como herramienta del proceso administrativo. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(6), 417-426. <https://doi.org/10.59169/pentacencias.v5i6.865>