

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ECONOMÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA



TESIS

**ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL
EN LOS TRABAJADORES CAS: CASO MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE SAN JERÓNIMO-CUSCO, 2025.**

PRESENTADO POR:

Br. KEVIN CCORIMANYA ARQUE

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE ECONOMISTA**

ASESOR:

Dr. WALTER CLAUDIO BEIZAGA RAMIREZ

CUSCO – PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor WALTER CLAUDIO BEIZABA RAMIREZ.....
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO
Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS TRABAJADORES CASI
CASI MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE SAN JERÓNIMO - CUSCO, 2025.

Presentado por: KEVIN CCORIMANYA ARQUE DNI N° 42055768 ;
presentado por: DNI N°:
Para optar el título Profesional/Grado Académico de ECONOMISTA

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	<u>X</u>
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 14 de JULIO de 2026

Walter Claudio Beizaba Ramirez
Firma

Post firma WALTER CLAUDIO BEIZABA RAMIREZ

Nro. de DNI 23.821.642

ORCID del Asesor 0000-0001-9232-2063

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:607818703

KEVIN CCORIMANYA ARQUE

ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS TRABAJADORES CAS CASO MUNICIPALIDA...



Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:607818703

Fecha de entrega

14 jul 2026, 7:58 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

14 jul 2026, 8:00 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS TRABAJADORES CAS CA....pdf

Tamaño del archivo

1.4 MB

76 páginas

14.607 palabras

93.732 caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

A mis queridos padres: Edgar y Maximiliana

Quienes fueron mi sustento y mi guía. A ustedes, que a través de sus sacrificios me enseñaron el valor del trabajo honesto, la perseverancia y la humildad. Cada logro que alcanzo es también suyo, porque fueron ustedes quienes hicieron posible la culminación de este logro.

A mi amada compañera de vida: Janet

Quien estuvo a mi lado en cada etapa de este proceso, brindándome su comprensión, paciencia y apoyo constante en cada paso de este camino académico y personal. Gracias por estar conmigo en todo momento, por empujarme cuando me faltaban fuerzas y por creer en mí.

Y con todo mi amor y orgullo, a mi hijo: Maximiliano

Quien fue mi fuente de inspiración y motivo de superación. Eres la razón por la que cada día me esfuerzo por ser mejor. Tu sonrisa me enseña que todo sacrificio vale la pena, y que los sueños, cuando se persiguen con amor y dedicación, se hacen realidad.

A cada uno de ustedes dedico este trabajo, que no solo representa un logro académico, sino también el fruto del amor, la unidad y el esfuerzo de mi familia.

Agradecimiento

A Dios, por brindarme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa académica. En cada momento de dificultad y aprendizaje, su guía ha sido fundamental para no rendirme y seguir adelante con fe y determinación.

A mis queridos padres, por su esfuerzo constante, su apoyo incondicional y los valores que me inculcaron desde siempre. Gracias por ser mi principal motivación y por acompañarme en cada paso de este camino. Este logro también les pertenece.

A mi familia y a mi compañera de vida, por su comprensión, paciencia y respaldo permanente durante el desarrollo de esta investigación. Su apoyo fue clave para mantenerme firme en este proceso.

Expreso mi especial reconocimiento al Dr. Walter Claudio Beizaga Ramírez, asesor de la presente investigación, por su orientación, exigencia académica y valioso acompañamiento, los cuales contribuyeron significativamente a la culminación de este trabajo.

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y, en especial, a la Facultad de Economía, por brindarme una formación profesional sólida y por ser el espacio donde consolidé mis conocimientos y aspiraciones.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, aportaron a la realización de este trabajo de investigación.

El tesista

Presentación

La presente investigación titulada **“Análisis del capital humano y la productividad laboral en los trabajadores CAS: caso Municipalidad Distrital de San Jerónimo-cusco, 2025”** se desarrolla en cumplimiento de los requisitos establecidos por el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Economía de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

El estudio tiene como propósito analizar la asociación entre el capital humano y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2025. Para ello, se adopta un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional.

La investigación se estructura conforme a los lineamientos académicos vigentes y comprende cinco capítulos: planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados y discusión; finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

El tesista

Introducción

En la actualidad, la gestión pública enfrenta el reto de responder con eficacia y eficiencia a las crecientes demandas ciudadanas en un contexto de recursos limitados y expectativas sociales cada vez más altas. Diversos organismos internacionales coinciden en que la capacidad del Estado para generar valor público depende en gran medida de la calidad de su capital humano. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, en su informe sobre gestión pública (OCDE, 2023), destaca que fortalecer las competencias y la capacidad de la fuerza laboral pública es clave para mejorar el desempeño de los gobiernos. En la misma línea, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) señala que las agendas de modernización del Estado en América Latina y el Caribe han priorizado los aspectos tecnológicos y normativos, dejando rezagada la inversión en el capital humano de los servidores públicos, lo que limita la capacidad de mejora de los servicios. El conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes de los trabajadores influye en el desempeño laboral y, en consecuencia, en la productividad y el logro de los objetivos institucionales.

En el Perú, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y los lineamientos de SERVIR reconocen la importancia de fortalecer las competencias de los trabajadores del estado para mejorar la provisión de servicios y la confianza ciudadana. Sin embargo, estudios recientes evidencian que muchas municipalidades distritales presentan brechas significativas en la formación académica, la capacitación continua y el desarrollo de habilidades blandas, lo que repercute en la baja productividad y en la percepción de ineficiencia administrativa (Calle et al., 2023; SUNAT, 2019). En particular, la Municipalidad Distrital de San Jerónimo enfrenta desafíos asociados a procesos administrativos poco ágiles, escaso trabajo colaborativo y limitada innovación en

la prestación de servicios.

El presente estudio busca contribuir al conocimiento y fortalecimiento de la gestión municipal a partir del análisis de asociación entre el capital humano y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2025. A diferencia de investigaciones previas centradas en gobiernos regionales o en sectores específicos como salud y educación (Tamay, 2021; Ramírez, 2022), esta investigación aborda un contexto local considerando las dimensiones de formación académica, experiencia laboral y habilidades blandas así como las dimensiones de eficiencia, eficacia, adaptabilidad e innovación de la productividad laboral.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal. Se aplicó un cuestionario validado y confiable a una muestra representativa de trabajadores bajo el régimen CAS de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, con el propósito de analizar la asociación entre las variables de estudio mediante la prueba de Chi-cuadrado de independencia y el coeficiente V de Cramer. A partir de los resultados obtenidos, se plantean recomendaciones orientadas al fortalecimiento del capital humano y a la mejora de la productividad laboral en la gestión pública municipal.

El trabajo se estructura en cinco capítulos: el primero presenta el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis; el segundo desarrolla el marco teórico y los antecedentes y fundamentos conceptuales; el tercero detalla la metodología empleada; el cuarto presenta y analiza los resultados obtenidos; y el quinto presenta la discusión de los resultados, formula conclusiones y plantea recomendaciones que pueden servir como base para el diseño de políticas de fortalecimiento del capital humano municipal y, en general,

para la modernización de la gestión pública local.

Resumen

Este estudio analizó la relación entre el capital humano y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025. La investigación buscó responder a la necesidad de fortalecer la gestión pública local mediante la optimización de las competencias del personal.

Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental y transversal. A partir de una población de 124 servidores, se seleccionó una muestra probabilística de 94 participantes. Los datos se recolectaron mediante un cuestionario estructurado que demostró una alta confiabilidad (α de Cronbach $> 0,892$).

Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado confirmaron una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables ($X^2 = 22,182$; $gl = 2$; $p < 0,001$). Adicionalmente, el coeficiente V de Cramer ($V = 0,486$) indicó una asociación moderada, demostrando que un mayor nivel de formación, experiencia y habilidades blandas se vincula directamente con una mejor eficiencia y eficacia laboral. El perfil demográfico reveló un 65 % de personal masculino y un 35 % femenino, con predominio de educación universitaria pero baja capacitación continua. Las habilidades de liderazgo y comunicación alcanzaron niveles aceptables (3,4 a 3,9 sobre 5), evidenciando oportunidades de mejora en el trabajo en equipo.

Se concluye que el capital humano influye de manera determinante en el rendimiento. Por

ello, se recomienda implementar programas de capacitación continua y evaluaciones de desempeño para elevar la productividad institucional.

Palabras clave: Capital humano, Productividad laboral, Gestión pública, Capacitación continua, Régimen CAS.

Abstract

This study analyzed the relationship between human capital and labor productivity of workers under the Administrative Service Contracting (CAS) regime at the District Municipality of San Jerónimo, Cusco, during the year 2025. The research aimed to address the need to strengthen local public management by optimizing personnel competencies.

Methodologically, the study adopted a quantitative approach, with a descriptive-correlational scope, and a non-experimental, cross-sectional design. From a population of 124 public servants, a probabilistic sample of 94 participants was selected. Data were collected using a structured questionnaire that demonstrated high reliability (Cronbach's $\alpha > 0.892$).

Chi-square test results confirmed a statistically significant association between the two variables ($X^2 = 22.182$; $df = 2$; $p < 0.001$). Additionally, Cramer's V coefficient ($V = 0.486$) indicated a moderate association, demonstrating that higher levels of education, experience, and soft skills are directly linked to improved work efficiency and effectiveness. The demographic profile revealed a workforce that was 65% male and 35% female, characterized by a prevalence of university education but low levels of continuous training. Leadership and communication skills reached acceptable levels (3.4 to 3.9 out of 5), highlighting opportunities for improvement in teamwork.

It is concluded that human capital plays a decisive role in performance. Therefore, the implementation of continuous training programs and performance evaluations is recommended to boost institutional productivity.

Keywords: Human capital, Labor productivity, Public management, Continuous training, CAS regime.

INDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Presentación	iv
Introducción.....	v
Resumen	viii
Abstract.....	x
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de problema de investigación	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	3
1.3. Justificación.....	4
1.3.1. Justificación teórica	4
1.3.2. Justificación practica.....	4
1.4. Objetivos de la investigación	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos	5
CAPITULO II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL	7
2.1. Marco teórico	7
2.1.1. Teoría del capital humano	7
2.1.2. Teoría de la productividad laboral	10
2.1.3. La productividad laboral en la gestión pública municipal	12
2.2. Antecedentes.....	13
2.2.1. Antecedentes internacionales	13
2.2.2. Antecedentes nacionales.....	15
2.2.3. Antecedentes locales.....	16
2.3. Marco conceptual	17
2.3.1. Capital humano	17
2.3.2. Formación académica.....	18
2.3.3. Experiencia laboral	18

2.3.4. Habilidades blandas	18
2.3.5. Productividad laboral.....	19
2.3.6. Innovación administrativa	19
2.3.7. Gestión pública	19
2.3.8. Eficiencia.....	20
2.3.9. Eficacia.....	20
2.3.10. Calidad del servicio.....	20
CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	22
3.1. Hipótesis de investigación.....	22
3.1.1. Hipótesis general.....	22
3.1.2. Hipótesis específicas.....	22
3.1.3. Operacionalización de variable.....	22
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	25
4.1. Tipo y diseño de investigación.....	25
4.2. Población.....	25
4.3. Muestra	26
4.4. Unidad de análisis	27
4.5. Técnica de recolección de datos.....	27
4.6. Reclutamiento y selección del personal	28
4.7. Técnica de análisis de datos	29
4.8. Validez y confiabilidad del instrumento	29
CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
5.1. Resultados.....	31
5.2. Discusión de resultados	40
5.2.1. Contrastación de hipótesis	42
5.2.2. Discusión por dimensiones	43
5.2.3. Coherencia con antecedentes y estado del arte	45
5.2.4. Implicancias teóricas.....	46
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	49
Referencias.....	51

APÉNDICE Y ANEXOS	54
MATRIZ DE CONSISTENCIA	54
INSTRUMENTO	56
FOTOGRAFÍAS.....	60

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Operacionalización de variable</i>	23
Tabla 2 Distribución por sexo y edad de los encuestados	31
Tabla 3 <i>Formación académica</i>	32
Tabla 4 <i>Capacitación recibida</i>	32
Tabla 5 <i>Experiencia laboral</i>	33
Tabla 6 <i>Medias por dimensiones de productividad</i>	34
Tabla 7 <i>Asociación entre capital humano y productividad</i>	35
Tabla 8 <i>Asociación entre las dimensiones del capital humano y las dimensiones de la productividad laboral mediante la prueba de chi-cuadrado de independencia</i>	35
Tabla 9 <i>Necesidades de capacitación continua del personal</i>	39

Índice de Ilustración

Ilustración 1 <i>Puntajes promedio en habilidades blandas</i>	33
--	----

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de problema de investigación

El capital humano constituye uno de los factores críticos para la eficiencia y la productividad de cualquier organización, incluidas las entidades públicas. Los países que invierten sostenidamente en la formación, capacitación y gestión de talento humano tienden a lograr incrementos en la productividad y en la calidad de los servicios públicos, traducéndose en mayor competitividad y bienestar social. Esta perspectiva se vincula con la teoría del capital humano formulada por Becker (1964) y Schultz (1961), quienes señalan que la educación y la experiencia laboral son inversiones que incrementan las habilidades y, en consecuencia, el desempeño y los ingresos de los trabajadores.

Sin embargo, América Latina enfrenta rezagos históricos en el desarrollo de capacidades de sus servidores públicos. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021), la mayoría de las agendas de modernización del Estado en la región se han enfocado en los aspectos tecnológicos y normativos, dejando en un segundo plano la inversión en el capital humano de los servidores públicos, lo que limita su capacidad de innovación y su desempeño efectivo en la gestión pública. En esa misma línea, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023) señala que cerrar las brechas de talento humano constituye un eje clave para impulsar la transformación productiva de la región, especialmente en gobiernos subnacionales que gestionan recursos con impacto directo en la vida de los ciudadanos.

En el Perú, informes de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2023) muestran que el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS)

representa el 45 % del empleo público peruano, siendo el grupo más numeroso del servicio civil, lo que evidencia la magnitud del reto que implica fortalecer la formación y las competencias de este segmento de trabajadores. Estas cifras revelan la importancia de atender la política de recursos humanos en este régimen, dado su peso en la eficacia y eficiencia de la gestión estatal. Investigaciones nacionales, como las de Calle, Álava, Tubay y Villegas (2023) y Tamay (2021), corroboran que la gestión inadecuada del talento humano en entidades gubernamentales se asocia con bajo cumplimiento de metas, rotación de personal y procesos administrativos poco ágiles.

En el ámbito local, la Municipalidad Distrital de San Jerónimo (Cusco) enfrenta desafíos similares. Se observan incumplimientos en metas institucionales, deficiencias en la optimización de procesos administrativos y limitada adopción de prácticas innovadoras. Estos problemas repercuten en la calidad de los servicios brindados a la población y en la capacidad de ejecución de recursos públicos, afectando el desarrollo económico y social del distrito. Además, los diagnósticos internos muestran un personal heterogéneo en cuanto a formación profesional, experiencia y habilidades blandas, lo que dificulta consolidar equipos de trabajo eficientes y adaptables.

La carencia de políticas sostenidas de formación académica, capacitación y desarrollo de habilidades comunicativas y de liderazgo impide fortalecer el capital humano municipal, generando una brecha entre las demandas de modernización de la gestión pública y la realidad operativa de la entidad. En este sentido, Robles (2012) destaca que las habilidades blandas —comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad y liderazgo— son tan determinantes como las técnicas para alcanzar resultados organizacionales en contextos de alta complejidad.

El análisis de la relación entre capital humano y productividad laboral en la Municipalidad de San Jerónimo resulta, por tanto, fundamental para diagnosticar el estado de las competencias del personal, identificar factores críticos que impactan en el cumplimiento de objetivos institucionales y proponer estrategias que fortalezcan la gestión pública local.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿De qué manera el capital humano se asocia con la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera el nivel de formación académica se asocia con la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025?
- ¿De qué manera la experiencia laboral se asocia con la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025?
- ¿De qué manera las habilidades comunicativas, de trabajo en equipo y de liderazgo se asocian con la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

El estudio busca contribuir al desarrollo del conocimiento sobre la asociación entre capital humano y productividad laboral en el sector público, un campo poco explorado en el contexto peruano. Aunque existen investigaciones sobre gestión del talento humano, la mayoría se concentra en el sector privado (Eraso & Salazar, 2022; Ramírez, 2022) y son escasas las que evalúan empíricamente cómo la formación, la experiencia y las habilidades blandas se asocian con la productividad laboral en las municipalidades.

Esta investigación retoma la teoría del capital humano (Becker, 1964; Schultz, 1961) y la vincula con enfoques de productividad laboral en el ámbito público (Krugman, 1994; Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015; CEPAL, 2023), proponiendo un marco conceptual aplicable a gobiernos locales. Además, aporta al debate sobre modernización de la gestión pública en América Latina (BID, 2022; OCDE, 2023) al operacionalizar dimensiones relevantes de productividad —eficiencia, eficacia, adaptabilidad e innovación— desde una perspectiva económica y administrativa.

1.3.2. Justificación práctica

Desde una perspectiva aplicada, el estudio proporcionará información estratégica para la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, al identificar las competencias y factores de capital humano asociados a la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS). Esta evidencia empírica permitirá diseñar programas de capacitación focalizados, políticas de retención y desarrollo de personal, y mecanismos de evaluación de desempeño más

objetivos.

Asimismo, los hallazgos podrán servir como referencia para otros gobiernos locales del país con realidades similares, aportando lineamientos para mejorar la asignación de recursos, la calidad del servicio al ciudadano y la eficiencia de la administración pública municipal. En un contexto de presión por modernizar y digitalizar procesos (Aliaga, 2023; OCDE, 2023), la identificación de brechas de capital humano será clave para implementar estrategias de gestión basadas en resultados.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

- Analizar la asociación entre el capital humano y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicio (CAS) en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la asociación entre el nivel de formación académica y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicio (CAS) en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025.
- Analizar la asociación entre la experiencia laboral y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicio (CAS) en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025.
- Analizar la asociación entre las habilidades comunicativas, de trabajo en equipo y de liderazgo y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicio (CAS) en la Municipalidad Distrital de

San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025.

CAPITULO II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. Marco teórico

El análisis de la asociación entre capital humano y productividad laboral hunde sus raíces en la historia del pensamiento económico, pero ha cobrado especial relevancia en la literatura contemporánea sobre gestión pública y eficiencia estatal. En la actualidad, la modernización del sector público exige servidores con formación académica sólida, experiencia profesional y habilidades blandas, en línea con lo que plantea la teoría económica y los organismos internacionales (OCDE, 2023; BID, 2022; Banco Mundial, 2022).

De manera general, el marco teórico que sustenta esta investigación se organiza en dos ejes: la teoría del capital humano y la teoría de la productividad laboral, ambos abordados desde una perspectiva histórica y actual.

2.1.1. Teoría del capital humano

Los orígenes del concepto pueden rastrearse en Adam Smith (1983), quien sostuvo que las habilidades y conocimientos de los trabajadores deben considerarse parte del capital productivo de un país, en tanto explican no solo las diferencias en el nivel salarial entre profesiones, sino también la capacidad de generar riqueza. Smith defendía que quienes invierten en su educación o entrenamiento obtendrán mejores resultados en su vida laboral, marcando así un primer acercamiento al capital humano como inversión.

Más adelante, la teoría se consolidó con los aportes de Schultz (1961) y Becker (1964), quienes definieron el capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores adquiridos a lo largo de la vida y que inciden directamente en la productividad. Estos autores argumentan que la inversión en

educación, capacitación y experiencia incrementa las capacidades productivas, generando retornos tanto a nivel individual (mayores ingresos) como social (crecimiento económico).

Desde entonces, la teoría se ha extendido a diversos ámbitos, incluyendo el sector público. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023), la calidad del capital humano es un determinante esencial de la efectividad gubernamental: Trabajadores con competencias técnicas y blandas son más capaces de impulsar innovaciones administrativas, responder a las necesidades ciudadanas y fortalecer la transparencia institucional.

En el contexto latinoamericano, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) señala que las deficiencias en el desarrollo del capital humano en la administración pública constituyen uno de los mayores obstáculos para alcanzar una gestión eficiente y transparente. Países que han invertido en programas de formación continua y profesionalización del servicio civil han logrado avances notables en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

En consecuencia, la teoría del capital humano aplicada a la gestión pública no solo se limita a la acumulación de conocimientos, sino que incorpora dimensiones como la capacitación continua, la experiencia laboral acumulada y las habilidades blandas (Robles, 2012), indispensables para la colaboración, el liderazgo y la innovación en entornos complejos como los gobiernos locales.

la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado peruano, creado mediante el Decreto Legislativo N.º 1023. Tiene como finalidad fortalecer el servicio civil a través de la implementación de políticas orientadas a la meritocracia, la

profesionalización, el desarrollo de competencias, la capacitación permanente y la evaluación del desempeño de los servidores públicos. (Perú P. d., 2008)

SERVIR promueve que el ingreso, permanencia y desarrollo de los trabajadores del sector público se realicen sobre la base del mérito, las competencias y el desempeño, con el propósito de incrementar la eficiencia institucional y mejorar la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. En este sentido, reconoce al capital humano como uno de los principales recursos estratégicos para el logro de los objetivos institucionales y la modernización del Estado.

En el contexto de la presente investigación, la labor de SERVIR guarda una relación directa con la variable capital humano, debido a que fomenta el fortalecimiento de conocimientos, habilidades, experiencia y competencias de los trabajadores del sector público mediante programas de capacitación, evaluación y desarrollo profesional. Estas acciones contribuyen a mejorar el desempeño laboral y, en consecuencia, favorecen el incremento de la productividad laboral en las entidades públicas, como la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

La Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declara al Estado peruano en un proceso permanente de modernización con el propósito de construir una administración pública eficiente, transparente, descentralizada y orientada al logro de resultados que satisfagan las necesidades de la ciudadanía. Esta norma establece que las entidades públicas deben optimizar el uso de sus recursos humanos, financieros y tecnológicos para mejorar la calidad de los servicios públicos. (Perú C. d., Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, 2002)

En ese contexto, el fortalecimiento del capital humano constituye un elemento

esencial para alcanzar los objetivos de la modernización del Estado. La capacitación permanente, la evaluación del desempeño, el desarrollo de competencias y la mejora continua permiten incrementar la eficiencia y la eficacia de los servidores públicos, repercutiendo directamente en la productividad laboral y en el cumplimiento de las metas institucionales.

Para la presente investigación, esta norma representa un importante sustento legal, debido a que respalda la necesidad de fortalecer el capital humano como estrategia para mejorar la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

2.1.2. Teoría de la productividad laboral

La productividad ha sido objeto de reflexión desde los economistas clásicos. Jean Baptiste Say (1880) sostenía que el conocimiento es indispensable en la producción, ya que implica tres dimensiones: comprender las leyes de la naturaleza, aplicarlas en la práctica y ejecutar un trabajo manual específico para obtener un producto acabado. En esta línea, Say vinculaba la productividad no solo con la fuerza de trabajo, sino con la capacidad de aprender y aplicar conocimientos prácticos.

Por su parte, John Stuart Mill (1864/1987) planteó que la productividad del trabajo está limitada por el nivel de conocimiento de los trabajadores, de modo que cualquier mejora en su preparación conduce a resultados más satisfactorios. Según Mill, ello tiene dos efectos: (i) eleva la capacidad de la población para utilizar la tecnología existente y (ii) incrementa el potencial innovador, generando una fuerza laboral más productiva.

En la teoría económica moderna, la productividad laboral se define como la

relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados en su generación (Krugman, 1994). No obstante, en el sector público, la productividad no puede reducirse a métricas cuantitativas, pues también debe incorporar dimensiones cualitativas como la calidad de los servicios, el grado de innovación, la eficiencia en el uso de los recursos y la satisfacción ciudadana (CEPAL, 2023).

En esta línea, se sostiene que la productividad de las administraciones públicas impacta directamente en la gobernanza y el desarrollo económico: una alta productividad se traduce en procesos más rápidos, menos burocracia, mayor transparencia y mejores resultados para la sociedad.

Además, en la gestión pública moderna, los determinantes de la productividad incluyen:

La capacitación permanente del personal.

El liderazgo efectivo y la motivación de los servidores.

El acceso a tecnologías de información.

Una cultura organizacional orientada a resultados (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015).

De manera complementaria, Gutiérrez (2010) afirma que la productividad es el resultado de procesos de mejora continua y uso eficiente de recursos. A medida que la productividad se incrementa, es posible obtener mayor producción sin necesidad de aumentar la inversión inicial, lo cual en el sector público se traduce en mayor eficiencia con el mismo presupuesto.

El Plan Operativo Institucional (POI) es un instrumento de gestión que contiene las actividades operativas, metas e indicadores que cada entidad pública debe ejecutar durante un determinado periodo para cumplir sus objetivos institucionales. Su

formulación se encuentra alineada con el Planeamiento Estratégico Institucional y constituye un mecanismo para evaluar el desempeño organizacional. ([CEPLAN], 2024)

En la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el cumplimiento de las metas establecidas en el POI constituye un indicador importante del desempeño de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS). En consecuencia, un adecuado nivel de capital humano permite desarrollar las actividades institucionales con mayor eficiencia, eficacia y calidad, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales y al incremento de la productividad laboral.

2.1.3. La productividad laboral en la gestión pública municipal

La productividad laboral en el sector público constituye un concepto complejo que trasciende la simple relación entre insumos y productos, incorporando dimensiones cualitativas como la calidad del servicio, la eficiencia administrativa y la satisfacción ciudadana. En las municipalidades, la productividad laboral puede evaluarse mediante dimensiones como la eficiencia, la eficacia, la adaptabilidad y la innovación, las cuales permiten valorar el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el ámbito teórico, la productividad depende no solo del capital humano, sino también de factores organizacionales y tecnológicos, tal como lo plantea Krugman (1994). En ese sentido, el fortalecimiento de la formación académica, la experiencia laboral y las habilidades blandas favorece el desempeño de los trabajadores y al logro de mejores resultados institucionales.

Asimismo, los hallazgos muestran que la productividad se encuentra

fuertemente influenciada por las habilidades blandas, lo cual sugiere que la eficiencia institucional no depende exclusivamente de la formación técnica, sino de la capacidad de coordinación, liderazgo y comunicación dentro de la organización.

En este sentido, la productividad laboral en la Municipalidad de San Jerónimo puede caracterizarse como funcional pero no óptima, evidenciando la necesidad de fortalecer políticas de desarrollo del capital humano orientadas a la innovación y mejora continua.

2.2. Antecedentes

2.2.1. Antecedentes internacionales

Eraso y Salazar (2022), en su artículo “Beneficios de la gestión del capital humano empresarial y global”, tuvieron como propósito identificar los beneficios que aporta la gestión del capital humano tanto a nivel organizacional como macroeconómico. Mediante una revisión documental de tesis, artículos científicos y de revisión en inglés y español, los autores analizaron diversas fuentes que abordan el capital humano y su gestión. Entre sus hallazgos, se destaca que la adecuada gestión del capital humano impacta positivamente en la economía nacional al incrementar el consumo y estimular la demanda agregada, siempre que se acompañe de incentivos salariales justos. Concluyen que existe una relación directa entre altos niveles de capital humano y desarrollo económico sostenido, apoyada en esfuerzos conjuntos de inversión estatal y privada en educación, capacitación y salud.

Ramírez (2022), en el estudio “Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura”, analizó factores críticos para la gestión eficiente del capital humano en entornos organizacionales

complejos. A partir de una revisión cualitativa de evidencia científica, describe cómo la implementación de modelos de gestión basados en competencias y conocimiento organizacional incrementa la competitividad y la productividad. El autor subraya que la inversión en capital intelectual y en la gestión del conocimiento favorece la adaptabilidad de las organizaciones y su capacidad para enfrentar entornos cambiantes.

Sánchez (2024), en su investigación “La gestión del talento humano y la productividad en la empresa CorpMegabuss Cia. Ltda. Riobamba”, evaluó empíricamente la relación entre gestión de talento humano y productividad laboral. Empleando un enfoque descriptivo y de campo, con diseño no experimental y encuestas a los trabajadores, aplicó pruebas estadísticas (chi-cuadrado) mediante el software SPSS. Los resultados evidenciaron que una deficiente gestión del talento humano se asocia con menor productividad; el estudio propone implementar estrategias de capacitación, motivación y evaluación de desempeño para mejorar los resultados organizacionales.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos —OCDE— (2020), en un estudio comparativo sobre la formación del capital humano en el sector público, mostró que países como Finlandia y Nueva Zelanda, con programas consolidados de capacitación continua, alcanzan niveles significativamente más altos de eficiencia administrativa y cumplimiento de metas. Servidores públicos con formación avanzada y habilidades blandas robustas contribuyen a políticas públicas más efectivas e innovadoras.

De manera similar, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe —CEPAL— (2022), en su informe sobre capital humano y desarrollo económico, evidenció que la inversión sostenida en competencias y capacitación en sectores

estratégicos (salud, educación y administración pública) incrementa la productividad institucional y mejora la percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios estatales.

2.2.2. Antecedentes nacionales

Calle, Álava, Tubay y Villegas (2023), en “La gestión del talento humano en la administración pública: análisis de prácticas, políticas y desafíos”, estudiaron cómo las políticas y prácticas de desarrollo de talento impactan en la eficiencia organizacional en entidades estatales. A través de una revisión documental comparativa, hallaron que programas de capacitación y gestión por competencias pueden aumentar la eficiencia operativa hasta en un 25 % y mejorar la retención de personal clave en un 15 %. No obstante, advierten que basar la compensación únicamente en desempeño puede resultar insuficiente, resaltando la necesidad de enfoques integrales y adaptables.

Ramírez (2022), en “Gestión del capital humano y productividad laboral en servicios de neonatología del Hospital Regional Docente Materno Infantil El Carmen de Huancayo”, desarrolló un estudio correlacional con diseño no experimental y muestra de 77 trabajadores. Sus resultados mostraron una relación positiva, aunque débil, entre gestión del capital humano y productividad laboral ($\rho = -0,206$; $p = 0,073$), sugiriendo que la formación y la organización de recursos humanos inciden, pero requieren fortalecerse para mejorar resultados en servicios de salud.

Tamay (2021), en “Gestión del talento humano y su impacto en la productividad laboral del Gobierno Regional de La Libertad”, aplicó un diseño no experimental correlacional-causal con muestra de 163 trabajadores. Los hallazgos reportaron una correlación muy alta y positiva entre gestión del talento humano y productividad ($\rho = 0,942$; $p < 0,01$). El autor enfatiza que mejorar políticas de

capacitación, motivación y evaluación de desempeño es clave para aumentar la eficacia de la gestión pública.

Chávez et al. (2025), en la revisión sistemática “Gestión del recurso humano en el sector público”, analizaron investigaciones publicadas entre 2017 y 2024 siguiendo la metodología PRISMA. Concluyeron que una gestión adecuada del talento humano no solo optimiza el funcionamiento de las entidades estatales, sino que también mejora la satisfacción de los empleados y el cumplimiento de metas organizacionales, destacando la relevancia de políticas integrales de recursos humanos.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria —SUNAT— (2019) realizó un estudio sobre capital humano en municipalidades peruanas y encontró que aquellas con políticas activas de capacitación lograron mejoras sustanciales en la ejecución de proyectos y cumplimiento de metas, mientras que las que no invirtieron en desarrollo del personal mostraron menor productividad y eficiencia.

Investigadores de Pacheco (2022) analizaron cómo la gestión de talento humano influye en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Poroy, Cusco. Determinaron que la capacitación y el fortalecimiento de competencias del personal se asocian con una mejor eficiencia laboral, resultado directamente aplicable a contextos municipales cercanos como el de San Jerónimo.

2.2.3. Antecedentes locales

Rueda (2018), en la tesis “La gestión pública y la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional del Cusco, periodo 2016”, examinó la relación entre ambas variables para promover un enfoque de gestión por resultados. Empleó un diseño aplicado y exploratorio con encuestas a autoridades y trabajadores regionales.

Concluyó que existe una relación significativa entre gestión pública y gestión de recursos humanos, identificando la profesionalización y la capacitación como factores clave para mejorar la eficacia administrativa.

Pacheco (2022), en “Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Poroy – Cusco”, realizó un estudio descriptivo-correlacional con muestra probabilística de 218 trabajadores. Aplicando cuestionarios tipo Likert y análisis estadístico con SPSS, encontró una correlación alta y positiva entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ($p < 0,001$), resaltando la importancia de políticas de formación y motivación en gobiernos locales.

Umpire (2015), en “La gestión del talento humano en el área administrativa de la Universidad Andina del Cusco sede Larapa”, llevó a cabo una investigación descriptiva y no experimental aplicando encuestas procesadas en SPSS. Determinó que la gestión del talento humano era insuficiente, con carencias en liderazgo, comunicación efectiva y retención de personal, lo que afectaba la competitividad y motivación organizacional.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Capital humano

El capital humano constituye un activo intangible fundamental que determina la capacidad productiva de las organizaciones. Para Castillo (2012), representa un factor clave del valor institucional, pues el rendimiento organizacional depende en gran medida de las competencias de sus integrantes; por ello, la capacitación y el desarrollo permanente del personal son esenciales para perfeccionar sus conocimientos y habilidades. De manera complementaria, Navarro Abarzúa (2012) lo define como el stock de conocimientos individuales y colectivos que poseen los trabajadores,

resultado de la educación, la experiencia y la capacidad de aprender y tomar decisiones adecuadas frente al entorno.

En economía laboral, el capital humano se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que incrementan la capacidad de generar valor económico y social en una organización, constituyendo un recurso estratégico para mejorar la eficiencia, especialmente en el sector público (Becker, 1964; OCDE, 2023).

2.3.2. Formación académica

La formación académica se refiere al nivel de estudios formales alcanzados por una persona, que incluye títulos técnicos, universitarios y de posgrado. Estos estudios proporcionan las bases conceptuales y técnicas necesarias para un desempeño laboral competente y para enfrentar con solvencia los desafíos de la administración pública (Becker, 1964; Schultz, 1961). Una mayor formación académica suele correlacionarse con un mejor desempeño y capacidad de adaptación a funciones más complejas.

2.3.3. Experiencia laboral

La experiencia laboral corresponde al conocimiento práctico adquirido mediante el ejercicio profesional en funciones específicas durante un periodo prolongado. Favorece la adquisición de destrezas tácitas, mejora la eficiencia operativa y fortalece la toma de decisiones en entornos laborales complejos (Kolb, 1984). En el sector público, la experiencia acumulada permite comprender mejor los procesos institucionales y atender con mayor eficacia las necesidades ciudadanas.

2.3.4. Habilidades blandas

Las habilidades blandas son competencias personales e interpersonales que facilitan un desempeño efectivo—en ambientes organizacionales cambiantes y

colaborativos. Entre ellas destacan el liderazgo, la comunicación asertiva, la adaptabilidad y el trabajo en equipo (Robles, 2012; World Economic Forum, 2020). Estas competencias complementan el conocimiento técnico y resultan esenciales para la innovación y la gestión efectiva en instituciones públicas.

2.3.5.Productividad laboral

La productividad laboral se define como la relación entre los resultados alcanzados y los recursos humanos empleados para lograrlos (Krugman, 1994; OCDE, 2023). En el sector público, implica no solo la cantidad de bienes y servicios producidos, sino también su calidad, el cumplimiento de metas institucionales y la eficiencia en el uso de recursos. Según Aliaga Cuba (2023), la productividad laboral combina el tiempo invertido, el aprovechamiento de conocimientos existentes y las actitudes orientadas a la efectividad y eficiencia en la gestión. De acuerdo con Ramírez Méndez, Magaña Medina y Ojeda López (2021), puede evaluarse mediante indicadores de eficiencia (uso óptimo de recursos), eficacia (logro de objetivos) y calidad (satisfacción de los usuarios y cumplimiento de estándares).

2.3.6.Innovación administrativa

La innovación administrativa consiste en la introducción de nuevos enfoques, métodos, procesos o tecnologías en la gestión pública para mejorar servicios, optimizar recursos y responder de forma más eficaz a las demandas ciudadanas (Borins, 2014; Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015). Su desarrollo está directamente vinculado con la existencia de capital humano calificado y flexible.

2.3.7.Gestión pública

La gestión pública comprende el conjunto de procesos y actividades desarrolladas por las entidades del Estado para administrar los recursos públicos de

manera eficiente, transparente y orientada a resultados que respondan a las necesidades de la población (CEPAL, 2023; OCDE, 2020). Incluye planificación, dirección, control y evaluación de políticas y programas, así como la promoción de un servicio civil profesionalizado.

2.3.8.Eficiencia

La eficiencia es la capacidad de utilizar de manera óptima los recursos disponibles-humanos, financieros, materiales y tecnológicos-para alcanzar los resultados previstos con el menor consumo posible de tiempo, esfuerzo y costo. En la gestión pública, la eficiencia se refleja en la ejecución oportuna de las actividades institucionales y en el uso racional de los recursos públicos, garantizando una adecuada prestación de los servicios a la ciudadanía.

2.3.9.Eficacia

La eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados establecidos por una organización. Una institución es eficaz cuando logra los resultados previstos, independientemente de la cantidad de recursos utilizados. En el sector público, la eficacia se evidencia en el cumplimiento de las metas institucionales y en la satisfacción de las necesidades de la población. Por lo tanto, actuar eficientemente significa ejecutar las actividades con productividad y racionalidad económica, utilizando adecuadamente los recursos disponibles y minimizando tiempos, costos y errores en la prestación del servicio público.

2.3.10. Calidad del servicio

La calidad del servicio es el nivel en que los servicios públicos satisfacen las necesidades y expectativas de los ciudadanos, considerando oportunidad, confiabilidad, trato adecuado y cumplimiento de estándares institucionales (CEPAL,

2023).

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis de investigación

3.1.1. Hipótesis general

Existe una asociación estadísticamente significativa entre el capital humano y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025.

3.1.2. Hipótesis específicas

- Existe una asociación estadísticamente significativa entre el nivel de formación académica y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025.
- Existe una asociación estadísticamente significativa entre la experiencia laboral y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025.
- Existe una asociación estadísticamente significativa entre las habilidades blandas y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025.

3.1.3. Operacionalización de variable

Tabla 1

Operacionalización de variable

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable independiente: Capital Humano	Conjunto de competencias, conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes de los servidores públicos que inciden en su desempeño y en los resultados institucionales (Becker, 1964; OCDE, 2023). En gestión pública incluye educación pública, capacitación formal, experiencia acumulada y habilidades socioemocionales (Navarro Abarzúa, 2012; Robles, 2012).	Medición del perfil formativo, trayectoria laboral y habilidades blandas de los trabajadores municipales, mediante encuesta estructurada con ítems en escala Likert de 5 puntos y preguntas objetivas sobre formación y experiencia.	Formación académica	- Nivel máximo de estudios alcanzado (técnico, universitario, posgrado)
				- Número de capacitaciones en los últimos 2 años
				- Número de certificados o diplomados obtenidos
			Experiencia laboral	Años de experiencia total en el sector público y/o privado
				Años en el puesto actual
				Experiencia previa en funciones de responsabilidad o liderazgo
			Habilidades blandas	Capacidad de comunicación efectiva
				Resolución de problemas y toma de decisiones
				Habilidad de liderazgo y trabajo en equipo
Variable dependiente: Productividad laboral	Grado de eficiencia y eficacia con que los servidores públicos cumplen sus responsabilidades, alcanzan objetivos y optimizan procesos administrativos (Krugman, 1994; OCDE, 2023).	Medición de resultados de desempeño percibido y objetivo en la Municipalidad de	Eficiencia	Cumplimiento de tareas asignadas en el tiempo previsto
				Número de trámites resueltos por día/semana/mes

San Jerónimo, a través de encuesta Likert y datos de desempeño autoinformados y documentados.		Tiempo promedio para completar trámites administrativos -
		Cumplimiento de objetivos estratégicos individuales
	Eficacia	Porcentaje de metas alcanzadas según plan de trabajo
		Satisfacción percibida con el propio desempeño
	Adaptabilidad e innovación	Capacidad de adaptación a cambios organizativos
		Número de propuestas de mejora o iniciativas innovadoras presentadas
		Implementación de nuevas tecnologías o procesos

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo y correlacional, pues busca describir las características del capital humano de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo y analizar la asociación entre sus dimensiones (formación académica, experiencia laboral y habilidades blandas) y la productividad laboral de los servidores públicos. No se manipularán variables, sino que se estudiarán en su contexto natural.

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, dado que se emplearon encuestas estructuradas con escala Likert de 5 puntos para medir percepciones y características de los trabajadores. Los datos obtenidos serán procesados estadísticamente, lo que permitirá cuantificar y analizar el grado de asociación entre las variables de interés (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El diseño es no experimental y transversal: ya no se intervino ni modificará el comportamiento de las variables independientes, sino que se observarán tal como se presentan en un único momento del tiempo. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación no experimental “observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos sin manipulación deliberada”.

El alcance de la investigación es correlacional. Debido a que se busca determinar el grado de asociación entre el capital humano y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativo de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025.

4.2. Población

La población de estudio está conformada por el total de **trabajadores bajo el**

régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, región Cusco, durante el año 2025, equivalente a **124 trabajadores**. Según Tamayo (1997), la población comprende la totalidad de unidades de análisis que comparten una característica común; en este caso, **pertenecer al régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) y desempeñar funciones en la gestión pública municipal**, proporcionando la información necesaria para responder a las preguntas de investigación.

4.3. Muestra

Dado que la población de estudio está conformada **por 124 trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS)** de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, se optó por aplicar una fórmula de muestreo para poblaciones finitas. Utilizando un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5% se determinó un tamaño muestral de 94 trabajadores. Este número permite obtener resultados representativos y confiables para el estudio, garantizando la validez estadística del análisis.

La fórmula utilizada fue:

$$- n = (N * Z^2 * p * q) / (e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

Donde:

- N = 124 (tamaño de la población)

- Z = 1.96 (nivel de confianza del 95%)

- p = 0.5, q = 0.5 (máxima variabilidad)

- e = 0.05 (margen de error)

- Técnicas de selección de muestra

Se empleó un **muestreo probabilístico aleatorio simple**, mediante el cual todos los **trabajadores bajo el régimen CAS** tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados, garantizando la representatividad de la muestra y reduciendo el sesgo muestral.

La muestra obtenida permite realizar análisis estadísticos inferenciales adecuados, como la prueba Chi-cuadrado de independencia, al trabajar con variables categorizadas en niveles (bajo, medio y alto), asegurando la validez de los resultados obtenidos en la presente investigación.

4.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis está constituida por los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, quienes desempeñan funciones administrativas y operativas en áreas relacionadas con la gestión pública municipal, tales como planificación, administración de recursos, atención al ciudadano y provisión de servicios municipales. Este grupo resulta pertinente para la investigación, debido a que sus características de capital humano permiten analizar su asociación con la productividad laboral.

4.5. Técnica de recolección de datos

Se empleó la encuesta estructurada como técnica principal para la recolección de datos. El cuestionario estuvo conformado por:

-Preguntas objetivas sobre formación académica, experiencia laboral y participación en capacitaciones.

-Ítems tipo Likert de 5 puntos para medir habilidades blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) y la productividad laboral en sus dimensiones de eficiencia, eficacia, adaptabilidad e innovación).

Las encuestas fueron aplicadas de manera presencial a los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, garantizando la confidencialidad y el anonimato de la información proporcionada.

4.6. Reclutamiento y selección del personal

En el contexto de la gestión pública municipal, el reclutamiento y selección del personal constituye un proceso importante para la incorporación de trabajadores que cuenten con la formación académica, experiencia laboral y competencias necesarias para el desempeño de sus funciones. En la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, este proceso se realiza principalmente bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS), considerando criterios establecidos en la normativa vigente.

En el marco de la presente investigación, se analizaron las siguientes dimensiones del capital humano mediante indicadores específicos:

- Formación académica: nivel educativo, certificaciones y capacitaciones recientes.
- Experiencia laboral: años de servicio, experiencia en cargos similares y funciones de liderazgo.
- Habilidades blandas: comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

Estas dimensiones permitieron caracterizar el capital humano de los trabajadores bajo el régimen CAS y analizar su asociación con la productividad laboral.

4.7. Técnica de análisis de datos

El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante el software estadístico IBM SPSS Statistics. Para el análisis de la información se aplicaron las siguientes técnicas:

- Estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central) para caracterizar el capital humano y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS).
- Prueba de Chi-cuadrado de independencia (X^2) para determinar la existencia de asociación entre el capital humano y la productividad laboral, así como entre cada una de las dimensiones del capital humano y la productividad laboral.
- Medidas de asociación, como el coeficiente V de Cramer, para determinar la intensidad de la asociación cuando la prueba de Chi-cuadrado resultó estadísticamente significativa.
- Tablas y gráficos estadísticos para presentar los resultados de manera clara y facilitar su interpretación.

4.8. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez de contenido se evaluó mediante juicio de tres expertos en gestión pública y metodología de investigación. Se aplicó el coeficiente V de Aiken para cuantificar el grado de acuerdo entre evaluadores sobre la pertinencia, claridad y relevancia de los ítems.

La confiabilidad fue determinada mediante una prueba piloto aplicada al 10 % de la muestra (aprox. 9 a 10 trabajadores bajo el régimen de Contratación

Administrativo de Servicios (CAS)). Con los datos obtenidos se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, aceptando valores $\geq 0,892$ como indicador de consistencia interna adecuada (Hernández et al., 2014).

La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.892, lo que evidencia una muy buena consistencia interna del cuestionario aplicado a los trabajadores bajo el régimen CAS de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en la investigación titulada “Análisis del capital humano y la productividad laboral en los trabajadores CAS: caso Municipalidad Distrital de San Jerónimo-Cusco, 2025”.

5.1. Resultados

Caracterización de la población de estudio

La muestra estuvo conformada por 94 trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple. Del total, el 65 % fueron varones ($n = 61$) y el 35 % mujeres ($n = 33$). En cuanto a edad, predominó el grupo de 31 a 40 años (44,7 %), seguido de 25 a 30 años (26,6 %). Estos resultados permiten caracterizar la población de trabajadores CAS se concentra principalmente entre los 31 y 40 años, correspondientes a la etapa laboral de mayor experiencia actividad.

Tabla 2

Distribución por sexo y edad de los encuestados

Variable	Frecuencia	%
Sexo		
Masculino	61	65,0
Femenino	33	35,0
Edad		
18-24 años	5	5,3
25-30 años	25	26,6
31-40 años	42	44,7
41-50 años	17	18,1
Más de 50 años	5	5,3

Formación académica

Los resultados muestran el 58,5 % de los trabajadores bajo el régimen de

Contratación Administrativa de Servicios (CAS) cuenta con educación universitaria completa, mientras que el 10,6 % posee posgrado (maestría o especialización). Un 21,3 % se ubica en nivel técnico superior y el 9,6 % cuenta con educación secundaria completa.

Con respecto a las capacitaciones, el 43.6 % de los trabajadores participó en al menos una capacitación durante el último año; sin embargo, solo el 16 % asistió a tres o más capacitaciones, mientras que el 34 % manifestó no haber recibido ninguna capacitación en ese periodo.

Tabla 3

Formación académica

Nivel educativo	n	%
Secundaria completa	9	9,6
Técnico superior	20	21,3
Universitario completo	55	58,5
Posgrado	10	10,6

Tabla 4

Capacitación recibida

Nº de capacitaciones último año	n	%
Ninguna	32	34,0
1-2	41	43,6
3-4	15	16,0
5 o más	6	6,4

Experiencia laboral

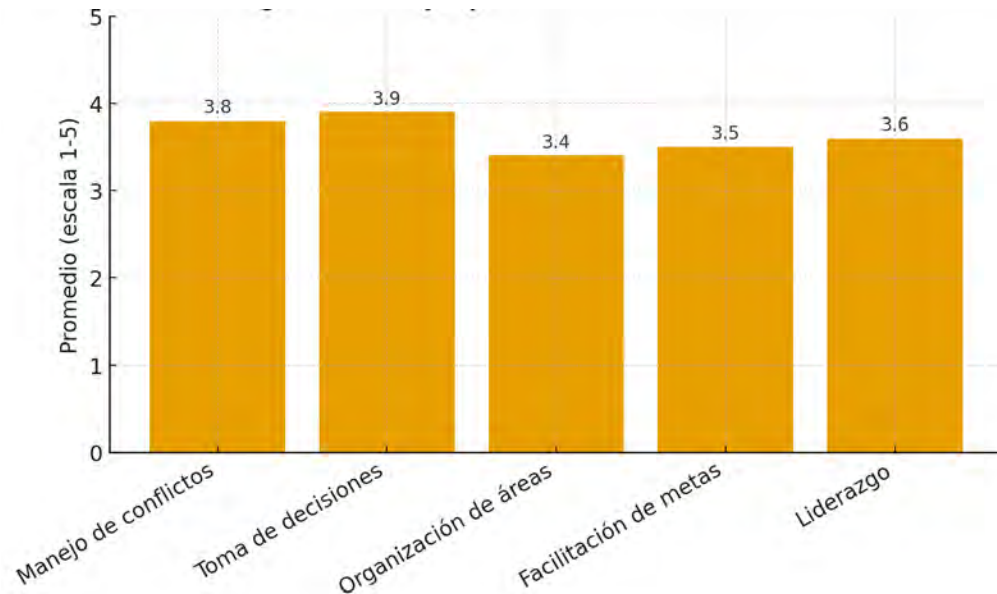
Los resultados muestran que los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) presentan un promedio de 6,8 años de experiencia total, con 4,1 años de permanencia en el cargo actual. Asimismo el 36 % ha desempeñado funciones de liderazgo o jefatura previamente.

Tabla 5*Experiencia laboral*

Variable	Media	DE
Años de experiencia total	6,8	3,9
Años en cargo actual	4,1	2,8
Trabajadores con experiencia en liderazgo o jefatura	36%	

Habilidades blandas

Los resultados muestran un nivel moderado de habilidades blandas en los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo. El promedio general obtenido en esta dimensión fue de 3,64 en una escala de 1 a 5.

Ilustración 1*Puntajes promedio en habilidades blandas*

La Figura 1 presenta los puntajes promedio obtenidos en las dimensiones de habilidades blandas evaluadas. Se observa que la toma de decisiones obtuvo el promedio más alto (3,9), seguida del manejo de conflictos (3,8). Asimismo, el

liderazgo alcanzó un promedio de 3,6, mientras que la facilitación de metas registró 3,5 y la organización de áreas obtuvo el menor promedio (3,4).

En conjunto, los resultados evidencian un nivel moderado de habilidades blandas entre los trabajadores evaluados, con mayores puntajes en la capacidad para tomar decisiones y resolver conflictos, y menores valores en la organización de áreas y la facilitación del cumplimiento de metas

Productividad laboral

Los resultados obtenidos respecto a la productividad laboral muestran diferencias entre sus dimensiones evaluadas.

La dimensión **adaptabilidad** obtuvo el promedio más alto (Media = 3,8; DE = 0,6), seguida de **eficiencia** (Media = 3,6; DE = 0,7) y **eficacia** (Media = 3,5; DE = 0,8). Por otro lado, la dimensión **innovación** registró el promedio más bajo (Media = 3,2; DE = 0,9).

Tabla 6

Medias por dimensiones de productividad

Dimensión	Media (1-5)	DE
Eficiencia	3,6	0,7
Eficacia	3,5	0,8
Adaptabilidad	3,8	0,6
Innovación	3,2	0,9

Asociación entre el capital humano y la productividad laboral

Con el propósito de contrastar la hipótesis general, se aplicó la prueba de Chi-cuadrado de independencia (X^2) para determinar la existencia de asociación entre el capital humano y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San

Jerónimo.

Los resultados evidencian una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables ($X^2 = 22,182$; $gl = 2$; $p < 0,001$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

Asimismo, el coeficiente V de Cramer ($V = 0,486$) indica que la asociación entre el capital humano y la productividad laboral presenta una intensidad moderada.

Tabla 7

Asociación entre capital humano y productividad

Variables	Chi-cuadrado (X^2)	gl	Sig. (p)	V de Cramer
Capital humano ↔ Productividad laboral	22,182	2	< ,001	0,486

Tabla 8

Asociación entre las dimensiones del capital humano y las dimensiones de la productividad laboral mediante la prueba de chi-cuadrado de independencia.

Capital humano	Productividad	X^2	gl	p	V de Cramer
Formación académica	Eficiencia	11,029	2	0,004	0,343
Formación académica	Eficacia	12,165	2	0,002	0,360
Formación académica	Adaptabilidad	11,166	2	0,004	0,345
Formación académica	Innovación	22,685	2	<0,001	0,491
Experiencia	Eficiencia	8,707	2	0,013	0,304

Capital humano	Productividad	X ²	gl	p	V de Cramer
laboral					
Experiencia laboral	Eficacia	11,825	2	0,003	0,355
Experiencia laboral	Adaptabilidad	6,937	2	0,031	0,272
Experiencia laboral	Innovación	9,145	2	0,010	0,312
Habilidades blandas	Eficiencia	15,792	1	<0,001	0,410
Habilidades blandas	Eficacia	11,374	1	<0,001	0,348
Habilidades blandas	Adaptabilidad	13,361	1	<0,001	0,377
Habilidades blandas	Innovación	18,332	1	<0,001	0,442

Nota. N = 94. Todos los valores son estadísticamente significativos ($p < 0,05$). Los grados de libertad (gl) corresponden a $(\text{filas} - 1) \times (\text{columnas} - 1)$ de cada tabla de contingencia. En Formación académica y Experiencia laboral, la variable Productividad se recodificó en 2 categorías (Bajo-Medio / Alto), manteniéndose Capital humano en 3 categorías ($gl = 2$); en Habilidades blandas, ambas variables (Habilidades blandas y Productividad) se recodificaron en 2 categorías ($gl = 1$). La recodificación se aplicó para cumplir el supuesto de frecuencia esperada del chi-cuadrado (máximo 20% de casillas con frecuencia esperada menor a 5; Cochran, 1954). Todos los cruces cumplieron dicho supuesto, salvo Experiencia laboral $\times$ Innovación (16,7% de casillas), que se mantuvo dentro del límite aceptado.

La Tabla 8 presenta los resultados de la prueba de Chi-cuadrado de independencia aplicada para evaluar la asociación entre las dimensiones del capital humano (formación académica, experiencia laboral y habilidades blandas) y las dimensiones de la productividad laboral (eficiencia, eficacia, adaptabilidad e innovación).

En términos generales, todas las asociaciones fueron estadísticamente

significativas ($p < 0,05$), por lo que se evidencia que las dimensiones del capital humano se encuentran asociadas con las distintas dimensiones de la productividad laboral en los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2025.

Formación académica

La formación académica presentó asociaciones significativas con todas las dimensiones de la productividad laboral: eficiencia ($X^2 = 11,029$; $p = 0,004$; $V = 0,343$), eficacia ($X^2 = 12,165$; $p = 0,002$; $V = 0,360$), adaptabilidad ($X^2 = 11,166$; $p = 0,004$; $V = 0,345$) e innovación ($X^2 = 22,685$; $p < 0,001$; $V = 0,491$).

De acuerdo con el coeficiente V de Cramer, la asociación de mayor magnitud se observó entre la formación académica y la innovación ($V = 0,491$), lo que indica que los trabajadores con mayor nivel de formación académica tienden a presentar una mayor capacidad para generar propuestas de mejora e incorporar cambios en los procesos institucionales. Las asociaciones con eficiencia, eficacia y adaptabilidad fueron de magnitud moderada.

Experiencia laboral

La experiencia laboral también mostró asociaciones significativas con la eficiencia ($X^2 = 8,707$; $p = 0,013$; $V = 0,304$), la eficacia ($X^2 = 11,825$; $p = 0,003$; $V = 0,355$), la adaptabilidad ($X^2 = 6,937$; $p = 0,031$; $V = 0,272$) y la innovación ($X^2 = 9,145$; $p = 0,010$; $V = 0,312$).

Aunque todas las asociaciones resultaron significativas, la mayor intensidad se presentó con la eficacia ($V = 0,355$), mientras que la asociación más baja correspondió a la adaptabilidad ($V = 0,272$). Estos resultados sugieren que la experiencia acumulada favorece principalmente el cumplimiento de objetivos y el desempeño de las funciones

asignadas.

Habilidades blandas

Las habilidades blandas evidenciaron asociaciones significativas con todas las dimensiones de la productividad laboral: eficiencia ($X^2 = 15,792$; $p < 0,001$; $V = 0,410$), eficacia ($X^2 = 11,374$; $p < 0,001$; $V = 0,348$), adaptabilidad ($X^2 = 13,361$; $p < 0,001$; $V = 0,377$) e innovación ($X^2 = 18,332$; $p < 0,001$; $V = 0,442$).

Entre estas asociaciones, la de mayor magnitud se observó con la innovación ($V = 0,442$), seguida por la eficiencia ($V = 0,410$). Este resultado indica que las competencias relacionadas con la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos se encuentran asociadas con una mayor capacidad para mejorar procesos, adaptarse a los cambios y desarrollar un mejor desempeño laboral.

Análisis general

En conjunto, los resultados muestran que las tres dimensiones del capital humano presentan asociaciones significativas con las cuatro dimensiones de la productividad laboral. Los valores del coeficiente V de Cramer, comprendidos entre 0,272 y 0,491, indican asociaciones de magnitud moderada, siendo la formación académica con la innovación ($V = 0,491$) y las habilidades blandas con la innovación ($V = 0,442$) las asociaciones más intensas encontradas en el estudio.

Estos hallazgos permiten afirmar que el fortalecimiento del capital humano, mediante una adecuada formación académica, la experiencia laboral y el desarrollo de habilidades blandas, se encuentra asociado con mejores niveles de productividad laboral en los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

Tabla 9*Necesidades de capacitación continua del personal*

Capacitación	Contribución al Capital Humano	Impacto en la Productividad Laboral
Gestión pública	Fortalece conocimientos sobre administración pública y normativa vigente.	Mejora el cumplimiento de funciones y la toma de decisiones.
Gobierno digital	Desarrolla competencias tecnológicas y manejo de sistemas informáticos.	Reduce tiempos de atención y optimiza los procesos administrativos.
Atención al ciudadano	Fortalece habilidades comunicativas y orientación al servicio.	Incrementa la satisfacción del ciudadano y la calidad del servicio.
Liderazgo y trabajo en equipo	Desarrolla habilidades blandas y competencias de coordinación.	Favorece el logro de metas institucionales y mejora el clima laboral.
Innovación pública	Promueve la creatividad y la mejora continua.	Incrementa la eficiencia y la capacidad de adaptación institucional.
Ética pública y prevención de la corrupción	Fortalece los valores éticos, la integridad y la transparencia de los servidores públicos.	Reduce riesgos de actos indebidos, fortalece la confianza ciudadana y mejora el desempeño institucional.

Primeros auxilios y seguridad laboral	Desarrolla competencias para actuar adecuadamente ante situaciones de emergencia y proteger la integridad de los trabajadores.	Disminuye riesgos laborales, mejora la capacidad de respuesta y favorece la continuidad de las actividades institucionales.
--	--	--

Los resultados evidencian que el fortalecimiento del capital humano no solo depende de la formación técnica de los servidores públicos, sino también del desarrollo de competencias éticas, tecnológicas y de seguridad laboral. En este sentido, las capacitaciones en ética pública y prevención de la corrupción promueven una cultura organizacional basada en la integridad y la transparencia, mientras que la capacitación en primeros auxilios fortalece la capacidad de respuesta ante emergencias, contribuyendo a la protección del personal y a la continuidad de las funciones institucionales. En conjunto, estas acciones favorecen el incremento de la productividad laboral al mejorar el desempeño, la eficiencia y la calidad de los servicios públicos.

5.2. Discusión de resultados

El estudio, realizado con una muestra de 94 trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, evidenció un perfil laboral caracterizado por un predominio de trabajadores con formación universitaria completa (58,5 %) y una participación del 66 % en actividades de capacitación durante los últimos doce meses. Asimismo, la experiencia laboral promedio fue de 6,8 años y la permanencia en el cargo actual de 4,1 años, lo que refleja la existencia de personal con conocimientos y experiencia en la gestión

pública municipal.

Respecto a las habilidades blandas, los resultados muestran un nivel moderado, destacando la toma de decisiones y el manejo de conflictos como las competencias mejor valoradas, mientras que la organización de áreas y la facilitación del cumplimiento de metas presentaron los puntajes más bajos. En cuanto a la productividad laboral, las dimensiones de eficiencia, eficacia, adaptabilidad e innovación alcanzaron niveles entre moderados y altos, siendo la innovación la dimensión con menor promedio.

Para contrastar la hipótesis general se aplicó la prueba de Chi-cuadrado de independencia, obteniéndose una asociación estadísticamente significativa entre el capital humano y la productividad laboral ($X^2 = 22,182$; $gl = 2$; $p < 0,001$). Asimismo, el coeficiente V de Cramer ($V = 0,486$) evidenció una asociación de magnitud moderada entre ambas variables. Estos resultados indican que los niveles de capital humano se encuentran asociados con los niveles de productividad laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

De manera complementaria, el análisis por dimensiones mostró que la formación académica, la experiencia laboral y las habilidades blandas presentaron asociaciones significativas con las dimensiones de eficiencia, eficacia, adaptabilidad e innovación ($p < 0,05$). Entre ellas, las asociaciones de mayor magnitud se observaron entre la formación académica y la innovación ($V = 0,491$), así como entre las habilidades blandas y la innovación ($V = 0,442$), lo que evidencia que un mayor desarrollo del capital humano se encuentra asociado con una mayor capacidad de innovación y mejora del desempeño laboral.

En conjunto, estos resultados respaldan la hipótesis de investigación y permiten

afirmar que el fortalecimiento del capital humano constituye un elemento asociado a la productividad laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

5.2.1. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general: El capital humano se asocia de manera positiva y significativa con la productividad laboral en los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2025.

Resultado: Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado de independencia evidenciaron una asociación estadísticamente significativa entre el capital humano y la productividad laboral ($X^2 = 22,182$; $gl = 2$; $p < 0,001$). Asimismo, el coeficiente V de Cramer = 0,486 indicó una asociación de magnitud moderada entre ambas variables. En consecuencia, los resultados respaldan la hipótesis general de la investigación, evidenciando que el capital humano se encuentra asociado significativamente con la productividad laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

El nivel de formación académica se asocia de manera positiva y significativa con la productividad laboral en los trabajadores bajo el régimen CAS de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2025.

Resultado: La prueba de Chi-cuadrado evidenció una asociación estadísticamente significativa entre la formación académica y las dimensiones de la productividad laboral ($p < 0,05$). La asociación de mayor magnitud se presentó con la innovación ($X^2 = 22,685$; $gl = 2$; $p < 0,001$; $V = 0,491$). En consecuencia, los resultados respaldan la primera hipótesis específica.

La experiencia laboral se asocia de manera positiva y significativa con la productividad laboral en los trabajadores bajo el régimen CAS de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2025.

Resultado: Los resultados mostraron asociaciones estadísticamente significativas entre la experiencia laboral y todas las dimensiones de la productividad laboral ($p < 0,05$). La asociación de mayor magnitud se observó con la eficacia ($X^2 = 11,825$; $gl = 2$; $p = 0,003$; $V = 0,355$). En consecuencia, los resultados respaldan la segunda hipótesis específica.

Las habilidades blandas se asocian de manera positiva y significativa con la productividad laboral en los trabajadores bajo el régimen CAS de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2025.

Resultado: La prueba de Chi-cuadrado mostró asociaciones estadísticamente significativas entre las habilidades blandas y todas las dimensiones de la productividad laboral ($p < 0,001$). La asociación de mayor magnitud se encontró con la innovación ($X^2 = 18,332$; $gl = 1$; $p < 0,001$; $V = 0,442$), seguida de la eficiencia ($V = 0,410$). En consecuencia, los resultados respaldan la tercera hipótesis específica.

5.2.2. Discusión por dimensiones

La Formación académica

Los resultados evidenciaron que la formación académica presenta una asociación estadísticamente significativa con las dimensiones de eficiencia, eficacia, adaptabilidad e innovación de la productividad laboral. La asociación de mayor magnitud se observó con la innovación (V de Cramer = 0,491), lo que indica que los trabajadores con mayores niveles de formación académica tienden a presentar mayores niveles de innovación en el desarrollo de sus funciones. Estos resultados son

consistentes con la teoría del capital humano de Becker (1964) y Schultz (1961), quienes sostienen que la educación y la capacitación fortalecen las competencias necesarias para mejorar el desempeño laboral y favorecer la incorporación de mejoras en los procesos organizacionales.

Experiencia laboral

La experiencia laboral también presentó una asociación significativa con todas las dimensiones de la productividad laboral. La mayor intensidad de asociación se encontró con la eficacia (V de Cramer = 0,355), mientras que la menor correspondió a la adaptabilidad (V de Cramer = 0,272). Estos resultados sugieren que la experiencia acumulada se encuentra asociada principalmente con el cumplimiento de objetivos y el desempeño de las funciones institucionales, debido al conocimiento adquirido durante los años de servicio. Sin embargo, la magnitud de las asociaciones indica que la experiencia, por sí sola, no explica completamente los niveles de productividad, por lo que resulta necesario complementarla con procesos permanentes de capacitación y desarrollo de competencias.

Habilidades blandas

Las habilidades blandas evidenciaron asociaciones significativas con las cuatro dimensiones de la productividad laboral, destacando la innovación (V de Cramer = 0,442) y la eficiencia (V de Cramer = 0,410). Estos hallazgos indican que competencias como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos se encuentran asociadas con un mejor desempeño laboral. En ese sentido, las habilidades blandas constituyen un componente importante del capital humano, al favorecer la coordinación entre áreas, la adaptación a los cambios organizacionales y la implementación de mejoras en los procesos de trabajo.

5.2.3. Coherencia con antecedentes y estado del arte

Los hallazgos obtenidos son consistentes, con algunas particularidades, documentado por la OCDE (2020, 2023): que destaca que las organizaciones públicas que fortalecen la formación continua y las habilidades blandas de sus trabajadores presentan mejores niveles de desempeño institucional. En la presente investigación se evidenció una asociación significativa entre el capital humano y la productividad laboral, lo que respalda dichos planteamientos.

Del mismo modo, la evidencia de BID (2022) y CEPAL (2023) sostienen que el fortalecimiento del capital humano contribuye al mejor desempeño de las instituciones públicas, siempre que vaya acompañado de adecuados procesos de gestión y modernización institucional. En este estudio, las asociaciones encontradas entre las dimensiones del capital humano y la productividad laboral respaldan esta perspectiva.

A nivel nacional, la relación guarda concordancia con lo reportado por Calle et al. (2023) quienes identificaron que el desarrollo del talento humano se encuentra asociado con mejoras en el desempeño organizacional. Asimismo, coinciden con Tamay (2021) quien encontró una asociación significativa entre la gestión del talento humano y la productividad laboral en una entidad pública. Por otro lado, la magnitud moderada de las asociaciones observadas en esta investigación es similar a lo señalado por Ramírez (2022), que advertía efectos no lineales en contextos hospitalarios.

En el plano local, la debilidad relativa en organización de áreas y facilitación de metas conecta con observaciones de Contraloría (2024) sobre procesos poco ágiles y metas incumplidas en municipalidades cusqueñas.

5.2.4. Implicancias teóricas

Los resultados de la investigación respaldan la teoría del capital humano, al evidenciar que sus diferentes dimensiones presentan asociaciones significativas con la productividad laboral. Esto confirma que el capital humano constituye un recurso estratégico para el desempeño de las organizaciones públicas.

Asimismo, los hallazgos muestran que el capital humano debe entenderse como un constructo multidimensional, integrado por la formación académica, la experiencia laboral y las habilidades blandas. Cada una de estas dimensiones presentó asociaciones significativas con la productividad laboral, aunque con distinta magnitud, lo que evidencia que todas contribuyen al desempeño de los trabajadores desde perspectivas complementarias.

Por otra parte, la magnitud moderada de las asociaciones obtenidas mediante el coeficiente V de Cramer sugiere que la productividad laboral no depende únicamente del capital humano, sino también de otros factores propios de la organización, tales como la gestión institucional, los procesos administrativos, la disponibilidad de recursos y las estrategias de modernización implementadas por la entidad.

Finalmente, los resultados destacan la importancia de las habilidades blandas dentro del capital humano, debido a que presentaron algunas de las asociaciones más altas con las dimensiones de la productividad laboral, especialmente con la innovación y la eficiencia. Esto evidencia que competencias como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo constituyen elementos relevantes para fortalecer el desempeño de los trabajadores en el sector público.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos respaldan la hipótesis general de la investigación, al evidenciar una asociación estadísticamente significativa entre el capital humano y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2025 ($X^2 = 22,182$; $p < 0,001$; V de Cramer = 0,486). Esto permite concluir que mayores niveles de capital humano se encuentran asociados con mejores niveles de productividad laboral.

Respecto al primer objetivo específico, se determinó que la formación académica presenta una asociación estadísticamente significativa con las dimensiones de la productividad laboral. La asociación de mayor magnitud se observó con la innovación ($V = 0,491$), seguida de la eficacia y la adaptabilidad. Estos resultados permiten concluir que el fortalecimiento de la formación académica y la capacitación continua constituye un elemento importante para mejorar el desempeño de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

En relación con el segundo objetivo específico, se comprobó que la experiencia laboral mantiene una asociación significativa con las dimensiones de la productividad laboral. La mayor magnitud de asociación se presentó con la eficacia ($V = 0,355$), mientras que la menor correspondió a la adaptabilidad ($V = 0,272$). Esto evidencia que la experiencia acumulada favorece el desempeño laboral y el cumplimiento de las funciones institucionales, aunque debe complementarse con procesos permanentes de capacitación y actualización profesional.

Respecto al tercer objetivo específico, se determinó que las habilidades blandas presentan asociaciones significativas con todas las dimensiones de la productividad

laboral, destacando la innovación ($V = 0,442$) y la eficiencia ($V = 0,410$). Estos resultados permiten concluir que competencias como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos constituyen elementos relevantes para fortalecer la productividad laboral y contribuir al logro de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Municipalidad Distrital de San Jerónimo fortalezca su política de desarrollo del capital humano mediante la implementación de un plan anual de capacitación dirigido a los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS). Dicho plan debe priorizar no solo el fortalecimiento de conocimientos técnicos, sino también competencias relacionadas con la gestión pública, el gobierno digital, la simplificación de procesos, la atención al ciudadano y la normativa vigente. Asimismo, se recomienda implementar mecanismos de seguimiento que permitan evaluar periódicamente los resultados de las capacitaciones y su aplicación en el desempeño laboral.

Se recomienda fortalecer el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores CAS mediante programas permanentes de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos e inteligencia emocional. Considerando que esta dimensión presentó asociaciones significativas con todas las dimensiones de la productividad laboral, resulta conveniente incorporarla como criterio dentro de los procesos de evaluación del desempeño y de desarrollo del personal.

Se recomienda fortalecer el sistema institucional de evaluación del desempeño mediante el uso de indicadores objetivos relacionados con la eficiencia, la eficacia, la adaptabilidad y la innovación. Asimismo, es conveniente realizar evaluaciones periódicas que permitan identificar oportunidades de mejora y facilitar la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del capital humano.

Se recomienda promover una cultura organizacional orientada a la innovación y la mejora continua, incentivando la participación de los trabajadores CAS en la formulación de propuestas que contribuyan a optimizar los procesos administrativos y

mejorar la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. Para ello, la Municipalidad puede implementar mecanismos de reconocimiento institucional que fomenten la creatividad y el trabajo colaborativo.

Se recomienda implementar estrategias que permitan aprovechar la experiencia laboral de los trabajadores CAS mediante programas de mentoría, intercambio de conocimientos y capacitación continua. Asimismo, resulta conveniente mantener un registro actualizado de la formación académica, experiencia laboral, capacitaciones y habilidades blandas del personal, con la finalidad de contar con información que facilite la planificación y el desarrollo de políticas de gestión del talento humano.

Referencias

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2024). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Lima: CEPLAN. Recuperado el 10 de julio de 2026, de <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/5661161-guia-para-el-planeamiento-institucional-actualizada-2024>
- Aliaga Cuba, A. (2023). Modernización de la gestión pública en la productividad laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga [Tesis, verificar universidad de origen].
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2023). *Características del Servicio Civil Peruano 2023*. Lima: SERVIR. Obtenido de <https://www.gob.pe/servir>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2021). *Transformación digital y empleo público: El futuro del trabajo del gobierno* (M. Porrúa, M. Lafuente, E. Mosqueira, B. Roseth, & A. M. Reyes, Eds.). Nueva York: BID. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/transformacion-digital-y-empleo-publico-el-futuro-del-trabajo-del-gobierno>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Borins, S. F. (2014). *The persistence of innovation in government*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Calle, A., Alava, N., Tubay, K., & Villegas, R. (2023). La gestión del talento humano en la administración pública: Análisis de prácticas, políticas y desafíos. *Ciencia y Desarrollo*, 355-366. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9560419.pdf>
- Castillo Contreras, R. (2012). *Desarrollo del capital Humano en las organizaciones*. Estado de México: Eduardo Durán Valdivieso.
- Chávez, L., Lozano, C., & Cajavilca, W. (2025). Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática. *Revista INVECOM*, 5(1), 1-11.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], & Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe [CAF]. (2023). *Perspectivas económicas de América Latina 2023: Invirtiendo para un desarrollo sostenible*. OECD Publishing. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/12/latin-american-economic-outlook-2023_3f49ef87/5cf30f87-es.pdf

- Eraso, Y., & Salazar, L. (2022). Beneficios de la gestión del capital humano empresarial y global. *Economía del Caribe*, 10-33.
- Falgueras, I. (2020). *La teoría del capital humano y orígenes y evolución*. Málaga.
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3.a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). México: McGraw-Hill.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Krugman, P. (1994). *The age of diminishing expectations: U.S. economic policy in the 1990s*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mill, J. S. (1987). *Principios de economía política*. México: Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1848)
- Navarro Abarzúa, I. (2012). Capital humano: Su definición y alcances en el desarrollo local y regional.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). *Government at a Glance 2023*. París: OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- Pacheco, M. (2022). *Gestión de talento humano y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Poroy - Cusco*. Cusco: Universidad Alas Peruanas.
- Perú, C. d. (2002). *Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 10 de julio de 2026, de <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27658.pdf>
- Perú, P. d. (2008). *Decreto Legislativo N.º 1023, Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 10 de julio de 2026, de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/87CD93F7532F627305257B89004EE4B9/\\$FILE/01023.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/87CD93F7532F627305257B89004EE4B9/$FILE/01023.pdf)
- Ramírez Méndez, G., Magaña Medina, D., & Ojeda López, R. (2021). Productividad, aspectos que benefician a la organización, revisión sistemática de la producción científica.
- Ramírez Ospina, D. (2015). Capital humano: Una visión desde la teoría crítica.

- Ramírez, R. (2022). *Gestión del capital humano y productividad laboral en servicios de neonatología del Hospital Regional Docente Materno Infantil "El Carmen" Huancayo*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Ramírez, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lumina*, 1-31.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rueda, S. (2018). *La gestión pública y la gestión de recursos humanos en el gobierno regional del cusco, periodo 2016*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Alma Mater del Magisterio Nacional.
- Sánchez, N. (2024). *La gestión del talento humano y la productividad en la empresa Corpme gabuss Cia. Ltda. Riobamba*. Riobamba : Universidad Nacional de Chimborazo.
- Say, J. B. (1880). *Tratado de economía política*. (Obra original publicada en 1803)
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Smith, A. (1983). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1776)
- Tamay, A. (2021). *Gestión del talento humano y su impacto en la productividad laboral del Gobierno Regional de La Libertad 2020*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.
- Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa S. A.
- Umpire, J. (2015). *La gestión del talento humano en el área administrativa de la Universidad Andina del Cusco sede Larapa 2015*. Cusco: Universidad Andina de Cusco.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2.a ed.). Londres: Routledge.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Ginebra: World Economic Forum. Obtenido de <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>

APÉNDICE Y ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variable	Metodología
¿De qué manera el capital humano se relaciona con la productividad laboral en la gestión pública en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025?	Analizar de qué manera el capital humano se relaciona con la productividad laboral en la gestión pública en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025	El capital humano en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025 está positivamente relacionado con la productividad laboral de los servidores públicos, influyendo en la eficiencia de los procesos administrativos y el cumplimiento de metas institucionales.	Variable 1: Capital Humano Dimensiones -Formación académica -Experiencia laboral -Habilidades y capacidades Variable 2: Productividad laboral Dimensiones -Eficacia -Eficiencia -Adaptabilidad -Innovación y mejora los servicios públicos	Nivel de investigación Correlacional Diseño de investigación No experimental Enfoque de la investigación Cuantitativo Población de la investigación trabajadores de la municipalidad distrital de San Jerónimo Técnica • Encuesta Instrumento • Cuestionario
¿De qué manera el nivel de formación académica del personal se relaciona con la productividad laboral en la gestión pública en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025?	Analizar de qué manera el nivel de formación académica del personal se relaciona con la productividad laboral en la gestión pública en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025.	a) El Nivel de formación académica de los servidores públicos influye directa y significativamente con la productividad laboral en la gestión pública en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025.		
¿De qué manera la experiencia laboral del personal se relaciona con la productividad laboral en la gestión pública en la	Analizar de qué manera la experiencia laboral del personal se relaciona con la productividad	b) La experiencia laboral de los servidores públicos influye directa		

Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025? ¿De qué manera las habilidades comunicativas, de trabajo en equipo y de liderazgo del personal se relacionan con la productividad laboral en la gestión pública en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025?	laboral en la gestión pública en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025. Analizar de qué manera las habilidades comunicativas, de trabajo en equipo y de liderazgo del personal se relacionan con la productividad laboral en la gestión pública en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025	y significativamente con la productividad laboral en la gestión pública en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025. c) Las habilidades comunicativas en los servidores públicos influyen directa y significativamente en la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2025.
--	---	--

INSTRUMENTO

CUESTIONARIO SOBRE CAPITAL HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO – 2025

Estimado(a) servidor(a):

La presente encuesta tiene por objetivo recabar información para el proyecto de tesis titulado “*Análisis de capital humano y productividad laboral en la gestión pública: Caso Municipalidad Distrital de San Jerónimo, año 2025*”. Sus respuestas son confidenciales y anónimas y se utilizarán únicamente con fines académicos.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque la opción que refleje mejor su situación u opinión. Cuando se solicite número o rango, elija la alternativa que corresponda.

A. DATOS GENERALES

1. **Unidad orgánica/área de trabajo:**
2. **Cargo o puesto actual:**
3. **Régimen laboral:**

- ☐ Nombrado
- ☐ Contrato Administrativo de Servicios (CAS)
- ☐ Otro: _____

4. **Edad:**

- ☐ 18 – 24 años
- ☐ 25 – 30 años
- ☐ 31 – 35 años
- ☐ 36 – 40 años
- ☐ 41 – 45 años
- ☐ 46 – 50 años
- ☐ Más de 50 años

5. **Sexo:**

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

B. CAPITAL HUMANO

B1. Formación académica

1. Nivel máximo de estudios alcanzado:

- ☐ Secundaria completa
- ☐ Técnico superior incompleto
- ☐ Técnico superior completo
- ☐ Universitario incompleto
- ☐ Universitario completo
- ☐ Titulado universitario
- ☐ Posgrado (maestría / doctorado)

2. Número de capacitaciones recibidas en los últimos 12 meses:

- ☐ Ninguna
- ☐ 1 – 2
- ☐ 3 – 4
- ☐ 5 o más

3. Número de certificados o diplomados obtenidos en el último año:

- ☐ Ninguno
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3 o más

4. Pertinencia y calidad de las capacitaciones recibidas:

- ☐ (1) Nada pertinentes
- ☐ (2) Poco pertinentes
- ☐ (3) Regular
- ☐ (4) Pertinentes
- ☐ (5) Muy pertinentes

B2. Experiencia laboral

1. Años de experiencia total en el sector público o privado:

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 – 3 años
- ☐ 4 – 6 años
- ☐ 7 – 10 años
- ☐ Más de 10 años

2. Años de experiencia específica en el cargo actual:

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 – 3 años
- ☐ 4 – 6 años
- ☐ 7 – 10 años

- () Más de 10 años

3. Experiencia previa en cargos de responsabilidad o liderazgo:

- () Ninguna
- () Menos de 1 año
- () 1 – 3 años
- () 4 – 6 años
- () Más de 6 años

B3. Habilidades blandas

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1 = Nunca, 5 = Siempre):

Ítem	1	2	3	4	5
Mantengo la calma y manejo positivamente los conflictos en mi área de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
Tomo decisiones adecuadas para mejorar el ambiente laboral y el servicio al ciudadano.	☐	☐	☐	☐	☐
Las áreas y equipos de trabajo en mi municipalidad están organizados de forma efectiva.	☐	☐	☐	☐	☐
La organización de mi equipo facilita el cumplimiento de metas institucionales.	☐	☐	☐	☐	☐
Mis habilidades de liderazgo (decisión, motivación, gestión de conflictos) son adecuadas para mi cargo.	☐	☐	☐	☐	☐

C. PRODUCTIVIDAD LABORAL

C1. Eficiencia

Ítem	1	2	3	4	5
Cumplo con las tareas y cronogramas asignados en mi área.	☐	☐	☐	☐	☐
El tiempo que empleo para completar trámites administrativos es eficiente.	☐	☐	☐	☐	☐
En el último año he reducido el tiempo de procesamiento de solicitudes en mi área.	☐	☐	☐	☐	☐
Se cumplen los objetivos estratégicos planificados en mi unidad de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

C2. Eficacia

Ítem	1	2	3	4	5
Los ciudadanos están satisfechos con los servicios de mi área.	☐	☐	☐	☐	☐
El número de quejas o reclamos sobre mi área es bajo.	☐	☐	☐	☐	☐
La calidad de los servicios públicos de mi área es alta.	☐	☐	☐	☐	☐
El avance de las metas de mi unidad es satisfactorio.	☐	☐	☐	☐	☐

C3. Adaptabilidad

Ítem	1	2	3	4	5
Me adapto fácilmente a cambios organizativos y de procesos en mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
Mis compañeros de área muestran disposición y apertura frente a cambios.	☐	☐	☐	☐	☐

C4. Innovación y mejora en los servicios públicos

Ítem	1	2	3	4	5
Propongo ideas creativas para mejorar procesos y resolver problemas.	☐	☐	☐	☐	☐
He sugerido innovaciones que mejoran el ambiente laboral y el servicio al ciudadano.	☐	☐	☐	☐	☐
La implementación de nuevas tecnologías y procesos ha hecho mi trabajo más eficiente.	☐	☐	☐	☐	☐

FOTOGRAFÍAS