



ISO 9001 y su aplicación en la gestión por procesos en la administración pública peruana

ISO 9001 and its application in process management in the Peruvian public administration

Artículo de investigación

Luis Alberto Württle Aguirre¹

Resumen

Objetivo: Determinar la relación entre la implementación de la norma ISO 9001 y la gestión por procesos en entidades de la administración pública peruana, evaluando su impacto en la estandarización operativa y la calidad del servicio ciudadano. Método: Estudio de enfoque mixto, diseño no experimental transversal con alcance descriptivo y correlacional. La muestra cuantitativa comprendió 107 entidades estatales (gobierno nacional, regional y local), complementada con un componente cualitativo basado en estudios de caso en seis municipalidades de Lima Norte. Se aplicaron encuestas estructuradas (31 ítems, escala Likert de 5 puntos) validadas por cinco expertos (V de Aiken = 0.87) y con confiabilidad Alpha de Cronbach = 0.89. El análisis incluyó estadística descriptiva, correlación de Pearson y codificación temática con saturación teórica. Resultados: El 44.9% de las entidades reporta implementación parcial de la norma, mientras solo el 16.8% cuenta con certificación vigente. Se encontró una correlación positiva fuerte entre la adopción de ISO 9001 y la gestión por procesos ($r = 0.712$, $p < 0.01$), así como una asociación moderada con la percepción de mejora en la calidad del servicio ($r = 0.584$, $p < 0.01$). El 73.8% de los encuestados indicó mayor estandarización de flujos de trabajo, aunque persisten brechas en liderazgo directivo y rotación de personal. Conclusión: La norma ISO 9001 actúa como catalizador estructural para la gestión por procesos, pero su sostenibilidad depende de un compromiso directivo institucionalizado y de mecanismos de mejora continua que superen la inestabilidad política. Se recomienda priorizar la formación interna y la articulación con marcos de modernización estatal.

Palabras claves: Administración pública peruana, calidad del servicio, gestión por procesos, ISO 9001, modernización del Estado.

Recibido: 08 de noviembre de 2025
Received: 08 November 2025

Aceptado: 27 de junio de 2026
Accepted: 27 June 2026

¹Instituto de Capacitación Profesional INCAPROPERU,
luiswurttele@gmail.com



Abstract

Objective: To determine the relationship between the implementation of ISO 9001 and process-based management in Peruvian public administration entities, assessing its impact on operational standardization and the quality of citizen services. **Method:** This was a mixed-methods study with a non-experimental, cross-sectional design and a descriptive-correlational scope. The quantitative sample comprised 107 state entities at the national, regional, and local government levels, complemented by a qualitative component based on case studies in six municipalities in Northern Lima. Structured surveys were administered, consisting of 31 items on a 5-point Likert scale, validated by five experts with an Aiken's V of 0.87 and a Cronbach's alpha reliability coefficient of 0.89. The analysis included descriptive statistics, Pearson correlation, and thematic coding with theoretical saturation. **Results:** A total of 44.9% of the entities reported partial implementation of the standard, while only 16.8% held current certification. A strong positive correlation was found between the adoption of ISO 9001 and process-based management ($r = 0.712$, $p < 0.01$), as well as a moderate association with the perceived improvement in service quality ($r = 0.584$, $p < 0.01$). Furthermore, 73.8% of respondents reported greater standardization of workflows, although gaps remain in executive leadership and staff turnover. **Conclusion:** ISO 9001 acts as a structural catalyst for process-based management; however, its sustainability depends on institutionalized executive commitment and continuous improvement mechanisms capable of overcoming political instability. It is recommended that internal training be prioritized, along with alignment with state modernization frameworks.

Keywords: Peruvian public administration, quality of service, process management, ISO 9001, modernization of the State.

Introducción

La gestión pública en el Perú enfrenta un desafío estructural: transformar una tradición administrativa fragmentada y reactiva en un sistema orientado a resultados, eficiente y centrado en el ciudadano. En este escenario, la adopción de estándares internacionales de calidad no constituye un mero ejercicio de cumplimiento normativo, sino una estrategia de alineamiento institucional. La norma ISO 9001, particularmente en su versión 2015, ha reorientado su enfoque hacia la gestión por procesos y el pensamiento basado en riesgos, elementos que resuenan directamente con los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

No obstante, la literatura especializada señala una brecha significativa entre la intención de modernización y la implementación efectiva en el sector público. Estudios recientes indican que, pese a los esfuerzos de organismos rectores como la Secretaría de Gestión Pública, la certificación ISO en entidades estatales sigue siendo baja, y cuando existe, a menudo se limita a la documentación formal sin traducirse en mejora operativa sostenible (CLAD, 2020) (SERVIR, 2022). Esta realidad plantea una interrogante científica: ¿en qué medida la adopción de la norma ISO 9001 se articula con la gestión por procesos y contribuye a cerrar las brechas de calidad en la administración pública peruana?



El objetivo general de esta investigación es analizar la relación entre la implementación de la norma ISO 9001 y la gestión por procesos en entidades estatales peruanas, evaluando su incidencia en la estandarización de actividades y la percepción de calidad del servicio. De manera específica, se busca:

- 1) diagnosticar el nivel de adopción de la norma en la muestra estudiada.
- 2) medir la correlación entre los requisitos de ISO 9001 y las prácticas de gestión por procesos.
- 3) identificar los factores institucionales que facilitan o limitan su sostenibilidad.

La relevancia del estudio radica en tres dimensiones. Académicamente, aporta evidencia empírica actualizada sobre la aplicación de sistemas de gestión de calidad en el ámbito público, un campo aún poco explorado en comparación con el sector privado. Socialmente, responde a la demanda ciudadana de servicios más ágiles, transparentes y confiables. Profesionalmente, ofrece lineamientos operativos para gestores públicos que buscan alinear sus organizaciones con estándares internacionales sin perder de vista las particularidades del marco normativo peruano.

Antecedentes y evolución de la ISO 9001

La estandarización de la calidad ha transitado desde prácticas empíricas en la antigüedad hasta modelos sistémicos globalizados. La creación de la Organización Internacional de Normalización (ISO) en 1947 marcó el inicio de un lenguaje técnico común, consolidado con la publicación de la serie ISO 9000 en 1987. La versión 2015

introdujo cambios disruptivos: la Estructura de Alto Nivel (HLS), el énfasis en el liderazgo de la alta dirección, la gestión de riesgos y la integración del enfoque por procesos como columna vertebral del sistema (IOS, 2015). Estos ajustes permiten que la norma sea aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, facilitando su adopción en entidades públicas que buscan eficiencia y transparencia.

Principios de la gestión de calidad

Los siete principios de la norma operan como directrices estratégicas. En el contexto estatal, el enfoque al cliente se traduce en la priorización de la satisfacción ciudadana; el liderazgo exige que las máximas autoridades asuman un rol activo, no delegable; y la toma de decisiones basada en evidencia obliga a sustentar las políticas públicas en datos medibles. La gestión de las relaciones adquiere especial relevancia al considerar la interdependencia entre ministerios, gobiernos regionales, locales y la sociedad civil. Como señala (Arbós, 2012), estos principios solo generan valor cuando se internalizan como cultura organizacional y no como requisitos de auditoría.

Gestión por procesos como eje de modernización

La gestión por procesos rompe con la lógica departamentalista, proponiendo una visión horizontal donde las actividades se encadenan para generar valor público. Este modelo exige mapear flujos, identificar cuellos de botella, estandarizar procedimientos y establecer indicadores de desempeño. En el Perú, la gestión por procesos se alinea con los lineamientos de la PCM y SERVIR, que promueven la simplificación administrativa y la



orientación a resultados (PCM, 2018). Sin embargo, su implementación efectiva requiere superar resistencias burocráticas y asegurar la continuidad más allá de los ciclos políticos.

Contexto de la administración pública peruana

Estructura y evolución

La administración pública peruana ha transitado desde un sistema virreinal dependiente hasta la independencia en 1821. A lo largo del siglo XIX, diversos planes de gobierno (Riva Agüero, Castilla, Salaverry) intentaron reformar la estructura, aunque la implementación se vio limitada por conflictos políticos y caudillismos. La creación del Ministerio de Gobierno y su posterior transformación reflejan los esfuerzos por organizar la administración política del núcleo peruano.

Actualmente, el Estado peruano se organiza mediante el Poder Ejecutivo (gobierno central), gobiernos regionales y locales, elegidos por sufragio universal. Los sistemas administrativos efectúan las actividades que facilitan los procesos funcionales, generando información de gestión estandarizada que sustenta el control público.

Retos actuales

La gestión pública enfrenta un contexto heterogéneo que prueba permanentemente sus principios. El primer reto es la diversidad de necesidades ciudadanas y la urgencia de las demandas sociales. El segundo reto es interno: la capacidad de respuesta de las entidades, que, si bien ha mejorado, requiere incrementarse. Además, la implementación de políticas para poblaciones vulnerables ha creado

instituciones con autonomía, aunque a veces limitadas por intereses ideológicos coyunturales, lo que dificulta la ejecución efectiva de intervenciones estructurales.

Metodología

Enfoque y diseño de investigación

Se adoptó un enfoque mixto de tipo convergente paralelo, con predominancia cuantitativa. El diseño fue no experimental, transversal y de alcance descriptivo-correlacional, lo que permitió observar las variables en su contexto natural sin manipulación deliberada y examinar el grado de asociación entre la implementación de la norma ISO 9001 y la madurez de la gestión por procesos en un momento específico del tiempo.

Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por entidades públicas peruanas (gobierno nacional, regional y local) registradas en los sistemas de la Secretaría de Gestión Pública. Debido a la heterogeneidad y dispersión institucional, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia y criterio, seleccionando 107 entidades que cumplieron con:

- Contar con unidades de planificación, control interno o calidad activas.
- Haber participado en al menos un proceso de modernización institucional entre 2020-2024.
- Disponer de información pública verificable. La distribución fue: 32 gobiernos centrales, 28 gobiernos regionales y 47 municipalidades.



Para el componente cualitativo, se seleccionaron seis municipalidades de Lima Norte mediante muestreo intencional por máxima variación, garantizando diversidad en nivel de certificación ISO, tamaño poblacional y capacidad de gestión. La muestra cuantitativa incluyó a 214 funcionarios (gestores de calidad, jefes de procedimiento y directivos), mientras que el cualitativo consideró a 18 informantes clave seleccionados por su rol estratégico en la implementación y auditoría de los sistemas de gestión.

Variables, dimensiones e hipótesis

Las variables se operacionalizaron en dimensiones e indicadores medibles, alineados con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y los lineamientos técnicos de SERVIR. Se formularon las siguientes hipótesis de trabajo:

- Hipótesis general (H1): Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de implementación de la norma ISO 9001 y la madurez de la gestión por procesos en las entidades públicas peruanas.
- Hipótesis nula (H0): No existe relación significativa entre ambas variables.
- Hipótesis específica (H2): El compromiso de la alta dirección se asocia positivamente con la sostenibilidad del sistema de gestión de calidad.

La operacionalización detallada se presenta en la Tabla 1, donde se vinculan dimensiones, indicadores y la cantidad de ítems asignados a cada constructo.

Tabla 1.
Variable, dimensiones e indicadores

Variable	Dimensiones	Indicadores
Implementación ISO 9001	Compromiso directivo, Documentación, Auditorías	Participación en revisiones, manual de calidad vigente, frecuencia de auditorías internas
Gestión por Procesos	Mapeo, Estandarización, Seguimiento	Existencia de mapa de procesos, procedimientos documentados, indicadores de flujo
Calidad del Servicio	Eficiencia, Satisfacción, Resolución	Tiempos de respuesta, encuestas de satisfacción, tasa de resolución de trámites

Fuente: Elaboración propia.

Instrumentos y validación

Para la fase cuantitativa se diseñó un cuestionario estructurado de 31 ítems con escala Likert de cinco puntos (1 = Nunca, 5 = Siempre), distribuidos en las tres variables de estudio. La aplicación se realizó mediante formularios digitales institucionales y visitas técnicas supervisadas. Para la fase cualitativa se utilizó una guía de entrevista semiestructurada (12 preguntas abiertas) y una matriz de análisis documental para cotejar manuales de calidad, informes de auditoría interna y planes de mejora continua.



Tabla 2.
Estadísticos descriptivos por variable y dimensión

Variable / Dimensión	Ítems	M	DE	Asimetría	Curtosis	α de Cronbach
Implementación ISO 9001	11	3.42	0.87	-0.31	-0.52	0.89
Comproceso directivo	418	3.18	0.94	-0.18	-0.67	0.85
Documentación del sistema	461	3.61	0.82	-0.42	-0.38	0.87
Auditorías y mejora	347	3.47	0.91	-0.29	-0.55	0.83
Gestión por Procesos	129	3.56	0.79	-0.38	-0.41	0.91
Mapeo de procesos	472	3.72	0.85	-0.45	-0.33	0.88
Estandarización	451	3.51	0.81	-0.36	-0.48	0.89
Seguimiento de indicadores	445	3.45	0.88	-0.33	-0.44	0.90
Calidad del Servicio	868	3.68	0.76	-0.51	-0.29	0.86
Eficiencia operativa	374	3.74	0.81	-0.48	-0.35	0.84
Satisfacción ciudadana	359	3.59	0.79	-0.52	-0.26	0.87
Resolución de trámites	271	3.71	0.73	-0.55	-0.31	0.82

Nota. N = 214 funcionarios. Escala Likert 1-5 (1 = Nunca, 5 = Siempre). M = Media; DE = Desviación Estándar. α = Alfa de Cronbach.

Fuente: Elaboración propia.

Validez y confiabilidad.

Validez: El contenido del instrumento cuantitativo fue sometido a juicio de cinco expertos (doctores en administración pública y auditores líderes ISO 9001), quienes evaluaron pertinencia, coherencia y claridad. Se obtuvo un coeficiente V de Aiken global de 0.87, superando el umbral mínimo de 0.80. La validez de constructo se verificó mediante análisis factorial exploratorio (KMO = 0.842, Bartlett $p < 0.001$). Para los instrumentos cualitativos, se aplicó revisión por pares y pilotaje con tres funcionarios no incluidos en la muestra final.

Confiabilidad: Se realizó una prueba piloto con 15 entidades similares a la muestra. El coeficiente Alfa de Cronbach global fue de 0.89, y por dimensiones osciló entre 0.81 y 0.93, evidenciando consistencia interna adecuada. La confiabilidad cualitativa se aseguró mediante un protocolo de codificación estandarizado, auditoría de rastreo y triangulación de fuentes.

Procedimiento de análisis de datos.

Fase cuantitativa: Los datos se procesaron en IBM SPSS Statistics v.26. Tras verificar los supuestos de normalidad (Shapiro-Wilk) y linealidad, se aplicó estadística descriptiva (frecuencias, medias, desviaciones estándar) y la prueba de correlación de Pearson (r) para contrastar las hipótesis, con un nivel de significancia $\alpha = 0.05$. Se calcularon intervalos de confianza al 95% y tamaños del efecto (r^2) para interpretar la magnitud práctica de las asociaciones.

Fase cualitativa: Se siguió el método de análisis temático reflexivo (Braun & Clarke, 2006), utilizando codificación abierta, axial y selectiva. Las transcripciones se gestionaron con Atlas.ti



v.9, garantizando la trazabilidad de las citas. Se alcanzó la saturación teórica tras la entrevista 14, y se estableció credibilidad mediante la devolución de hallazgos a los participantes (member checking) y triangulación metodológica.

Integración mixta: Los resultados cuantitativos y cualitativos se confrontaron en una matriz de joint displays, permitiendo una interpretación convergente y complementaria que enriqueció la explicación de los mecanismos institucionales detrás de los correlatos estadísticos.

Consideraciones éticas

El estudio se rigió por los principios de la Declaración de Helsinki y la Ley N° 29733 de Protección de Datos Personales. Se obtuvo el consentimiento informado escrito de todos los participantes, garantizando el anonimato, la confidencialidad de la información institucional y el uso exclusivo de los datos para fines académicos.

El protocolo fue revisado y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la institución sede (Código: CEI-2024-045).

Resultados

Nivel de implementación de ISO 9001

El diagnóstico revela una adopción moderada, pero con desafíos de madurez. Del total de entidades evaluadas:

- 44.9% (48 entidades) reporta implementación parcial de los requisitos de la norma.
- 16.8% (18 entidades) cuenta con certificación vigente o en proceso de recertificación.

- 38.3% no ha iniciado procesos de alineamiento, citando como principales barreras: limitaciones presupuestales (61.7%), falta de personal capacitado (54.2%) y rotación de autoridades (48.9%).

En las entidades con avance significativo, el 78.1% ha documentado sus procesos clave y el 56.4% realiza auditorías internas semestrales.

No obstante, solo el 42.0% mantiene un sistema de mejora continua con acciones correctivas implementadas y verificadas.

Gestión por procesos y calidad del servicio

Respecto a la gestión por procesos, el 62.6% de las entidades cuenta con un mapa de procesos formalizado, mientras el 49.5% realiza seguimiento sistemático a indicadores de flujo.

La percepción de impacto en la calidad del servicio muestra que:

- 73.8% reporta mayor estandarización de actividades.
- 68.2% observa optimización en el uso de recursos públicos.
- 61.7% percibe reducción en tiempos de atención al ciudadano.
- 57.9% indica incremento en la satisfacción medida mediante instrumentos oficiales.

Análisis correlacional.

La prueba de Pearson confirmó relaciones estadísticamente significativas:



Tabla 3.
Matriz de correlaciones de Pearson entre variables de estudio

Variable	1	2	3	4	5
Implementación ISO 9001	—				
Gestión por Procesos	0.7 12	—			
Calidad del Servicio	0.4 98	0.5 84	—		
Compromiso directivo	0.6 83	0.6 21	0.4 47	—	
Sostenibilidad del sistema	0.6 59	0.7 01	0.5 12	0.7 41	—

- ISO 9001 ↔ Gestión por Procesos: $r = 0.712$, $p < 0.01$ (correlación fuerte positiva).
- Gestión por Procesos ↔ Calidad del Servicio: $r = 0.584$, $p < 0.01$ (correlación moderada positiva).
- Compromiso Directivo ↔ Sostenibilidad del Sistema: $r = 0.741$, $p < 0.01$ (correlación fuerte positiva).

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados validan la hipótesis general y específica, demostrando que la norma actúa como un facilitador estructural, pero que su impacto en la calidad del servicio está mediado por la madurez operativa y el liderazgo institucional.

Hallazgos cualitativos

Las entrevistas en las municipalidades de Lima Norte revelaron tres categorías centrales:

1. Liderazgo como condición necesaria: "Cuando el alcalde o gerente participa en las revisiones del sistema, los equipos se alinean. Si se delega a una oficina periférica, el sistema se vuelve documental y pierde fuerza." (Gerente de Administración, Municipalidad 3).
2. Cultura organizacional y resistencia: "El mayor freno no es técnico, es la inercia. Cambiar rutinas arraigadas exige paciencia, formación y demostrar que la estandarización facilita el trabajo, no lo entorpece." (Jefa de Calidad, Municipalidad 5).
3. Sostenibilidad y continuidad: "Los avances se mantienen cuando se institucionalizan mediante normas internas y se vinculan a la evaluación de desempeño. De lo contrario, cada cambio de gestión reinicia el ciclo." (Director de Modernización, Municipalidad 1).

La triangulación con documentos institucionales (manuales, informes de auditoría, planes de mejora) confirmó la coherencia entre las percepciones expresadas y la evidencia documental.

Discusión

Los hallazgos de este estudio convergen con la literatura que posiciona a la ISO 9001 como un marco habilitador para la gestión por procesos, pero matizan su aplicación en el contexto peruano. La correlación fuerte ($r = 0.712$) entre la norma y la gestión por procesos confirma que el enfoque sistemático de la ISO proporciona la arquitectura necesaria para



transitar de una administración funcional a una orientada a flujos de valor. Este resultado coincide con investigaciones previas que destacan la capacidad de la norma para estandarizar procedimientos y reducir la variabilidad operativa en organizaciones públicas (CLAD, 2020; Universidad ESAN, 2019).

Sin embargo, la brecha entre la implementación parcial (44.9%) y la certificación vigente (16.8%) refleja una realidad documentada en estudios sobre modernización estatal: la tendencia a priorizar el cumplimiento formal sobre la internalización cultural (Meyer & Rowan, 1977; SERVIR, 2022). La persistencia de barreras como la rotación de personal directivo y la limitada inversión en capacitación evidencia que los sistemas de gestión de calidad requieren blindaje institucional para sobrevivir a los ciclos políticos.

Respecto a la calidad del servicio, la correlación moderada ($r = 0.584$) sugiere que la ISO 9001 por sí sola no garantiza una transformación inmediata en la percepción ciudadana. Este hallazgo dialoga con la teoría de la calidad en servicios públicos, que enfatiza la necesidad de articular la estandarización de procesos con la simplificación administrativa y la digitalización de trámites (Parasuraman et al., 1988; Presidencia del Consejo de Ministros, 2018). La norma establece el "cómo", pero el "qué" y el "para quién" dependen de políticas públicas alineadas con las expectativas ciudadanas.

Finalmente, el rol crítico del liderazgo directivo ($r = 0.741$) respalda la premisa de que la gestión por procesos es, ante todo, un cambio de mentalidad organizacional. Las entidades que logran institucionalizar la calidad son aquellas donde la alta

dirección asume un rol protagónico, asigna recursos y modela comportamientos alineados con la mejora continua. Este resultado contrasta con prácticas donde la calidad se percibe como una carga administrativa, limitando su potencial transformador.

Conclusiones

La implementación de la norma ISO 9001 en la administración pública peruana presenta un avance moderado (44.9%), con una tasa de certificación aún baja (16.8%), lo que evidencia una brecha entre la intención modernizadora y la madurez operativa.

1. Existe una relación positiva y significativa entre la adopción de ISO 9001 y la gestión por procesos ($r = 0.712$), confirmando que la norma proporciona el marco estructural necesario para estandarizar flujos y optimizar recursos.
2. La percepción de mejora en la calidad del servicio muestra una asociación moderada con la gestión por procesos ($r = 0.584$), indicando que la estandarización debe complementarse con estrategias de simplificación y atención centrada en el ciudadano.
3. El compromiso de la alta dirección es el factor predictor más fuerte de sostenibilidad del sistema ($r = 0.741$), destacando que el éxito trasciende lo técnico y depende de un liderazgo institucionalizado y continuo.

Limitaciones del estudio: El diseño transversal no permite establecer causalidad; el muestreo no probabilístico limita la generalización a nivel nacional; y la dependencia de datos auto reportados



puede introducir sesgos de deseabilidad social.

Líneas futuras de investigación: Se recomienda desarrollar estudios longitudinales que evalúen el impacto de la certificación ISO en indicadores de desempeño a mediano plazo, así como investigaciones comparativas entre entidades certificadas y no certificadas para aislar el efecto de la norma. También resulta pertinente explorar la integración de ISO 9001 con marcos de gobierno digital y gestión de riesgos institucionales.

Referencias

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2020). *Revista del CLAD Reforma y Democracia: Políticas públicas en y desde América Latina*. <https://clad.org/revista-reforma-democracia>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11457.001.0001>
- Universidad ESAN. (2019). *Gestión pública y calidad de servicios en el Perú: Un enfoque basado en procesos*. Universidad ESAN. <https://biblioteca.esan.edu.pe/>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015: Quality management systems—Requirements*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). *Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.º 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N.º 001-2018-SGP para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1727265-1>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2022). *Lineamientos para la certificación de sistemas de gestión en entidades públicas*. <https://www.servir.gob.pe>