

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN
LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL CORONEL GREGORIO
ALBARRACÍN LANCHIPA – TACNA, 2025**

TESIS

PRESENTADA POR:

LIZ MARIBEL TICONA MAQUERA

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON
MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

TACNA – PERÚ

2026

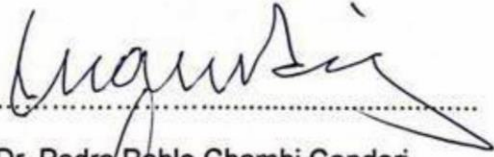
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

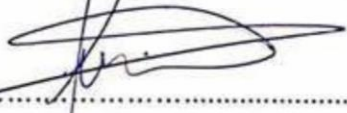
**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN
LANCHIPA – TACNA, 2025**

Tesis sustentada y aprobada el 13 de abril del 2026; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :


.....
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

SECRETARIO :


.....
Mgr. Jessica Aleida Mendoza Aranzamendi

MIEMBRO :


.....
Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

ASESOR :


.....
Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dr. Rubens Houson Pérez Mamani, en mi condición de asesor acreditado con Resolución de Escuela de Posgrado N°17184-2026-ESPG/UNJBG del 07 de abril del 2026, del trabajo de tesis titulado: INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA – TACNA, 2025; presentado por la maestrante Liz Maribel Ticona Maquera, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magíster Scientiae) con mención en Gerencia Pública.

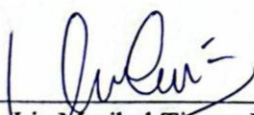
Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 10%.

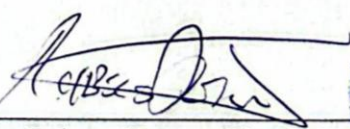
Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magíster Scientiae) con mención en Gerencia Pública.

Tacna, 14 de abril del 2026.

Atentamente,


Bach. Liz Maribel Ticona Maquera
DNI: 72949702


Dr. Rubens Houson Pérez Mamani
Asesor

DEDICATORIA

A mis padres, Rogelio y Graciela, cuyo apoyo incondicional, paciencia y confianza me han acompañado en cada etapa de este camino académico. A ellos, que con sus palabras de aliento y su presencia constante me motivaron a perseverar incluso en los momentos más desafiantes, les ofrezco este logro como muestra de gratitud y cariño.

A Rocky, mi fiel amigo que me acompañó 12 años de mi vida, brindándome su compañía y amor sin medidas, y que hoy me sigue acompañando desde el más allá, sin ti amigo mío, nada de esto sería posible.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas e instituciones que hicieron posible la culminación de esta tesis. A mis docentes y asesores, por su guía académica y sus valiosos aportes durante el proceso de investigación; y a los participantes del estudio, quienes brindaron su tiempo y colaboración para aportar información esencial. Cada uno de ustedes ha contribuido de manera significativa a este logro, por lo que expreso mi más sincero reconocimiento y gratitud.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	3
1.2 Formulación del Problema	5
1.2.1 Problema General	5
1.2.2 Problemas Específicos.....	6
1.3 Justificación de la investigación.....	6
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8
1.5 Hipótesis.....	9
1.5.1 Hipótesis General	9
1.5.2 Hipótesis Específicas.....	9
1.6 Limitaciones de la Investigación.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes	11
2.1.1 Antecedentes Internacionales	11
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	12
2.1.3 Antecedentes Locales	13
2.2 Bases Teóricas.....	13
2.2.1 Bases Teóricas de “Competencias Gerenciales”	13
2.2.2 Bases Teóricas de “Modernización de la Gestión Pública”	18
2.3 Conceptos Claves	23
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	25
3.1 Tipo, Nivel y Diseño de Investigación.....	25
3.1.1 Tipo de Investigación	25
3.1.2 Nivel de Investigación.....	25
3.1.3 Diseño de Investigación.	26

3.2 Identificación de las Variables	26
3.3 Población y Muestra.....	29
3.3.1 Unidad de Análisis	29
3.3.2 Población	29
3.3.3 Muestra	29
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	30
3.4.1 Técnicas	30
3.4.2 Instrumentos	30
3.5 Estrategias para la Recolección de Datos.....	31
3.6 Procesamiento de la Información y Métodos Estadísticos de Análisis de Datos..	32
3.7 Instrumentos, Equipos, Materiales e Insumos.....	32
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
4.1 Resultados	33
4.1.1 Resultados de la Variable “Competencias Gerenciales”	33
4.1.2 Resultados de la Variable “Modernización de la Gestión Pública”	49
4.2 Comprobación de Hipótesis	59
4.2.1 Prueba de Hipótesis General	59
4.2.2 Prueba de Hipótesis Específicas	60
DISCUSIONES	66
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Variables operacionalizadas	25
Tabla 2. Baremo para la variable “Competencias gerenciales”	28
Tabla 3. Baremo para la variable “Modernización de la gestión pública”	28
Tabla 4. Resultados de la dimensión 1 “Orientación de resultados”	30
Tabla 5. Resultados de la dimensión 1 “Orientación de resultados” (por ítem)	32
Tabla 6. Resultados de la dimensión 2 “Comunicación efectiva”	33
Tabla 7. Resultados de la dimensión 2 “Comunicación efectiva” (por ítem)	34
Tabla 8. Resultados de la dimensión 3 “Actitud de servicio”	35
Tabla 9. Resultados de la dimensión 3 “Actitud de servicio” (por ítem)	36
Tabla 10. Resultados de la dimensión 4 “Trabajo en equipo”	37
Tabla 11. Resultados de la dimensión 4 “Trabajo en equipo” (por ítem)	38
Tabla 12. Resultados de la dimensión 5 “Innovación y mejora continua”	39
Tabla 13. Resultados de la dimensión 5 “Innovación y mejora continua” (por ítem)	40
Tabla 14. Resultados de la dimensión 6 “Liderazgo”	41
Tabla 15. Resultados de la dimensión 6 “Liderazgo” (por ítem)	42
Tabla 16. Resultados de la dimensión 7 “Sentido de urgencia”	43
Tabla 17. Resultados de la dimensión 7 “Sentido de urgencia” (por ítem)	44
Tabla 18. Resultados de la variable “Competencias gerenciales”	45
Tabla 19. Resultados de la variable “Competencias gerenciales” (por dimensión)	46
Tabla 20. Resultados de la dimensión 1 “Administración directa”	47
Tabla 21. Resultados de la dimensión 1 “Administración directa” (por ítem)	48
Tabla 22. Resultados de la dimensión 2 “Presupuesto por resultados”	49
Tabla 23. Resultados de la dimensión 2 “Presupuesto por resultados” (por ítem)	50
Tabla 24. Resultados de la dimensión 3 “Control”	51
Tabla 25. Resultados de la dimensión 3 “Control” (por ítem)	52
Tabla 26. Resultados de la dimensión 4 “Cultura institucional”	53
Tabla 27. Resultados de la dimensión 4 “Cultura institucional” (por ítem)	54
Tabla 28. Resultados de la variable “Modernización de la gestión pública”	55

Tabla 29. Resultados de la variable “Modernización de la gestión pública” (por dimensión)	56
Tabla 30. Contraste de la hipótesis general	57
Tabla 31. Contraste de la hipótesis específica 1	58
Tabla 32. Contraste de la hipótesis específica 2	59
Tabla 33. Contraste de la hipótesis específica 3	60
Tabla 34. Contraste de la hipótesis específica 4	61
Tabla 35. Contraste de la hipótesis específica 5	62
Tabla 36. Contraste de la hipótesis específica 6	63
Tabla 37. Contraste de la hipótesis específica 7	64

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Resultados de la dimensión 1 “Orientación de resultados”	31
Figura 2. Resultados de la dimensión 2 “Comunicación efectiva”	33
Figura 3. Resultados de la dimensión 3 “Actitud de servicio”	35
Figura 4. Resultados de la dimensión 4 “Trabajo en equipo”	37
Figura 5. Resultados de la dimensión 5 “Innovación y mejora continua”	39
Figura 6. Resultados de la dimensión 6 “Liderazgo”	41
Figura 7. Resultados de la dimensión 7 “Sentido de urgencia”	43
Figura 8. Resultados de la variable “Competencias gerenciales”	45
Figura 9. Resultados de la dimensión 1 “Administración directa”	47
Figura 10. Resultados de la dimensión 2 “Presupuesto por resultados”	49
Figura 11. Resultados de la dimensión 3 “Control”	51
Figura 12. Resultados de la dimensión 4 “Cultura institucional”	53
Figura 13. Resultados de la variable “Modernización de la gestión pública”	55

RESUMEN

La investigación presenta como principal objetivo el determinar la influencia de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025; donde el diseño fue no experimental, el tipo es aplicado, el alcance es explicativo, la muestra fue de 188 trabajadores, la técnica la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, y el enfoque es cuantitativo.

Se encontró que el 63,3 % de los trabajadores consideran de nivel regular las competencias gerenciales que caracteriza al equipo gerencial de la entidad, siendo la dimensión más destacada el “Sentido de urgencia”; y el 58,0 % percibe de nivel regular la implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública en la entidad, donde la dimensión más resaltada fue la “Administración directa”.

Se concluye que existe influencia significativa de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, dado el chi-cuadrado = 119,706 ($p = 0,000$), y el pseudo R^2 de Nagelkerke = 0,570; de forma similar, cada una de las dimensiones de “Competencias gerenciales” influye en la variable dependiente.

Palabras clave: Competencias gerenciales, modernización de la gestión pública, habilidades, destrezas, gestión por procesos.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the influence of managerial skills on the modernization of public management in the MDCGAL – Tacna, 2025; the design was non-experimental, the type is applied, the scope is explanatory, the sample was 188 workers, the technique was the survey and the instrument was the questionnaire, and the approach is quantitative.

It was found that 63.3 % of workers consider the managerial skills of the entity's management team to be at a regular level, with the most prominent dimension being "Sense of urgency"; and 58.0 % perceive the implementation of the public management modernization strategy in the entity as being at a regular level, with the most highlighted dimension being "Direct Administration".

It is concluded that there is a significant influence of managerial skills on the modernization of public management in the MDCGAL – Tacna, given the chi-square = 119.706 ($p = 0.000$), and the pseudo Nagelkerke $R^2 = 0.570$; similarly, each of the dimensions of "Managerial Skills" influences the dependent variable.

Keywords: Managerial skills, modernization of public management, abilities, skills, process management.

INTRODUCCIÓN

El trabajo tiene el propósito de determinar la influencia de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025, donde el problema de la modernización de la gestión pública radica en la persistencia de prácticas administrativas tradicionales, estructuras rígidas y limitadas capacidades institucionales que dificultan la eficiencia, la transparencia y la orientación a resultados en las entidades del Estado; a pesar de los lineamientos establecidos por la Política Nacional de Modernización, muchas instituciones enfrentan brechas en competencias gerenciales, uso limitado de herramientas tecnológicas, procesos burocráticos extensos y falta de articulación interna, lo que impide responder con oportunidad y calidad a las demandas ciudadanas. Esta situación genera retrasos en la toma de decisiones, baja efectividad en la implementación de políticas públicas y escaso avance hacia una gestión pública moderna, innovadora y centrada en el ciudadano.

Por tanto, la relevancia de esta investigación sobre la modernización de la gestión pública radica en que permite comprender las brechas, oportunidades y factores críticos que condicionan la eficiencia y efectividad del Estado en la prestación de servicios a la ciudadanía. Analizar este proceso es fundamental para identificar cómo mejorar las capacidades institucionales, optimizar los procesos administrativos y fortalecer el liderazgo directivo, elementos claves para avanzar hacia una gestión orientada a resultados y alineada con las exigencias actuales de transparencia, uso de tecnologías y rendición de cuentas; además, este tipo de estudios aporta evidencia empírica que puede guiar la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas más coherentes y sostenibles, contribuyendo directamente al fortalecimiento de la gobernanza y al desarrollo del país.

Sobre el desarrollo de los capítulos, se tiene el capítulo I que abarca la descripción del problema, los objetivos y la justificación.

En el capítulo II se tienen las bases teóricas, los antecedentes y los principales términos básicos.

En el capítulo III se presenta la metodología de la investigación, resaltando el tipo, el alcance, la muestra, otros.

Y en el capítulo IV presentan los resultados, agrupados por dimensiones, el contraste de las hipótesis, la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Delgado (2022) señala que modernización de la gestión pública representa un reto estructural para los Estados, especialmente en contextos donde persisten prácticas burocráticas tradicionales, escasa innovación tecnológica y culturas organizacionales resistentes al cambio. A pesar de los avances normativos e institucionales orientados a mejorar la eficiencia del aparato estatal, muchos organismos públicos aún enfrentan deficiencias en la prestación de servicios, falta de coordinación interinstitucional y procesos administrativos lentos y poco transparentes. Esta situación genera desconfianza en la ciudadanía y limita el desarrollo de políticas públicas efectivas, inclusivas y sostenibles.

Medina y Rodríguez (2022) precisan que otro aspecto crítico de esta problemática es la brecha digital que existe entre distintas regiones y sectores del Estado, lo que impide una implementación equitativa de soluciones tecnológicas. Si bien se han promovido iniciativas de gobierno digital, estas a menudo se ven frenadas por la falta de infraestructura, capacidades técnicas y presupuestos adecuados. Además, la ausencia de una visión estratégica compartida y la falta de continuidad en los procesos de reforma —frecuentemente interrumpidos por cambios políticos— dificultan la consolidación de un sistema público moderno, interoperable y centrado en el ciudadano.

Además, la resistencia al cambio dentro del propio aparato estatal es uno de los desafíos más complejos. El capital humano en el sector público, muchas veces escasamente capacitado en herramientas digitales o procesos innovadores, representa tanto un obstáculo como una oportunidad para el cambio. La modernización no solo requiere tecnología, sino una transformación profunda de la cultura institucional, basada en la ética, la transparencia, la rendición de cuentas y la orientación a resultados. En este

contexto, se hace imprescindible un enfoque integral que articule tecnología, gestión del conocimiento y participación ciudadana como pilares fundamentales de una gestión pública moderna y eficiente.

La implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 en el Perú enfrenta diversos obstáculos que limitan su efectividad y alcance. Aunque esta política busca consolidar un Estado moderno, eficiente, transparente y al servicio de la ciudadanía, su aplicación en los diferentes niveles de gobierno encuentra serias dificultades estructurales. Al respecto, Chancha *et al.* (2022) resaltan que una de las principales barreras es la limitada capacidad técnica e institucional de muchas entidades públicas, especialmente a nivel subnacional, donde persisten debilidades en planificación, gestión de recursos humanos, uso de tecnologías de información y articulación intergubernamental; esto genera disparidades en los avances de modernización y una implementación fragmentada, que no logra reflejar la integralidad de la política ni sus objetivos estratégicos a largo plazo.

A esto se suma la escasa cultura de evaluación y mejora continua dentro de la administración pública, lo que dificulta medir con precisión los resultados de las acciones emprendidas. Además, la alta rotación del personal directivo, los cambios políticos y la falta de liderazgo sostenido en los procesos de reforma generan discontinuidad en la aplicación de la política. Si bien se han logrado avances importantes en algunos sectores —como en la digitalización de trámites o en la mejora del acceso a la información—, aún persiste una distancia considerable entre el diseño técnico de la política y su ejecución efectiva en el territorio. Esta desconexión entre la planificación estratégica nacional y las realidades operativas locales evidencia la necesidad de fortalecer capacidades, generar mayor compromiso político y fomentar una gobernanza colaborativa que permita avanzar de forma sostenida hacia los objetivos trazados para el 2030.

Dicha problemática de la débil implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública, también sucede en los gobiernos locales, en especial en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna,

la cual responde a un conjunto de causas estructurales, técnicas y culturales; una de las principales causas es la limitada capacidad institucional y técnica de la municipalidad, reflejada en procesos administrativos desactualizados, escasa interoperabilidad entre áreas y bajo aprovechamiento de tecnologías digitales, a esto se suma una débil cultura organizacional orientada al servicio ciudadano, donde la innovación y la mejora continua no están plenamente integradas en la dinámica diaria de trabajo, la escasez de recursos financieros y humanos capacitados también contribuye a ralentizar la implementación de reformas, especialmente en áreas clave como planificación estratégica, gestión del talento humano y transformación digital.

Como efecto, la ciudadanía percibe una administración municipal ineficiente, con trámites lentos, servicios públicos de baja calidad y limitada transparencia en el uso de recursos. Esto debilita la confianza en las autoridades y limita la participación ciudadana en la toma de decisiones. Asimismo, la falta de modernización impide que la municipalidad aproveche oportunidades de desarrollo territorial, innovación urbana y articulación con actores sociales y económicos del distrito. En este escenario, la modernización no solo es un reto técnico, sino una condición necesaria para fortalecer la legitimidad institucional y promover un desarrollo local más equitativo y sostenible.

Por tanto, esta es la problemática que se busca investigar con este trabajo, y si la falta de competencias gerenciales óptimas en los funcionarios públicos es un factor clave de dicha situación de falta de una modernización en la gestión de dicha entidad edil.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la influencia de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025?

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿Cuál es la influencia de la orientación a resultados en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025?
- b) ¿Cuál es la influencia de la comunicación efectiva en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025?
- c) ¿Cuál es la influencia de la actitud de servicio en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025?
- d) ¿Cuál es la influencia del trabajo en equipo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025?
- e) ¿Cuál es la influencia de la innovación y mejora continua en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025?
- f) ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025?
- g) ¿Cuál es la influencia del sentido de urgencia en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025?

1.3 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica en la necesidad de comprender cómo las competencias gerenciales de los funcionarios públicos influyen en la implementación efectiva de la estrategia de modernización de la gestión pública, especialmente en contextos donde persisten brechas institucionales y desafíos de gobernabilidad. En particular, se reconoce que el éxito de dicha estrategia no depende únicamente de marcos normativos o tecnológicos, sino también del liderazgo, la capacidad de planificación, la toma de decisiones estratégicas y la habilidad para gestionar equipos y recursos de quienes ocupan cargos clave. Analizar esta influencia permitirá identificar fortalezas y debilidades en el capital humano directivo, contribuyendo con evidencia útil para el diseño de políticas de fortalecimiento institucional y mejora del desempeño en el sector público, en línea con los objetivos trazados en la Política Nacional de Modernización al 2030.

De forma específica, se tiene:

- Justificación teórica; se sustenta en los enfoques contemporáneos de la Nueva Gestión Pública (NGP), que promueven la adopción de principios de eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y orientación al ciudadano en la administración estatal. Desde esta perspectiva, la modernización de la gestión pública en una municipalidad implica transformar estructuras tradicionales hacia modelos más ágiles, participativos y basados en resultados. Asimismo, teorías del cambio organizacional y del desarrollo institucional aportan marcos analíticos que permiten comprender los factores que facilitan o dificultan los procesos de reforma en el ámbito local. Al estudiar este fenómeno en el contexto municipal, se busca generar conocimiento aplicable a realidades descentralizadas, donde la gestión pública enfrenta desafíos particulares, pero también oportunidades estratégicas para mejorar la gobernanza y el bienestar ciudadano desde una perspectiva territorial.
- Justificación metodológica; radica en la necesidad de abordar el fenómeno de la modernización de la gestión pública desde un enfoque cuantitativo, dado que se trata de una problemática compleja y multidimensional, el uso de técnicas como encuestas facilitará una visión integral que recoja percepciones, prácticas y resultados institucionales. Este enfoque permitirá no solo medir el grado de implementación de herramientas modernas de gestión, sino también identificar factores internos y externos que inciden en su efectividad, aportando así evidencia contextualizada y útil para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de mejora en el ámbito local.
- Justificación práctica; radica en su potencial para aportar soluciones concretas que mejoren la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios que brinda la municipalidad a la ciudadanía. Al analizar los procesos, capacidades institucionales y barreras que enfrenta la implementación de la modernización de la gestión pública, se podrán identificar oportunidades de mejora en la planificación, uso de tecnologías, atención al ciudadano y rendición de cuentas. Los hallazgos permitirán a la Alta Dirección de la entidad, contar con información relevante para diseñar e implementar acciones más efectivas,

adaptadas a su realidad local, que fortalezcan la gestión pública y promuevan un desarrollo territorial más equitativo y sostenible.

- Justificación social; radica en su potencial para mejorar directamente la calidad de vida de la población local; al identificar las barreras y oportunidades que enfrenta la administración municipal en su camino hacia una gestión más eficiente, transparente y orientada al ciudadano, se generan insumos valiosos para fortalecer los servicios públicos, optimizar el uso de los recursos y fomentar una relación más cercana y confiable entre el Estado y la comunidad. Esta investigación no solo busca aportar al desarrollo institucional, sino también promover una gestión más equitativa e inclusiva, que responda efectivamente a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, especialmente en zonas donde aún persisten deficiencias en atención, infraestructura y participación ciudadana.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la influencia de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar la influencia de la orientación a resultados en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.
- b) Analizar la influencia de la comunicación efectiva en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.
- c) Analizar la influencia de la actitud de servicio en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.
- d) Analizar la influencia del trabajo en equipo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.

- e) Analizar la influencia de la innovación y mejora continua en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.
- f) Analizar la influencia del liderazgo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.
- g) Analizar la influencia del sentido de urgencia en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General

Existe influencia significativa de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.

1.5.2 Hipótesis Específicas

- a) Existe influencia significativa de la orientación a resultados en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.
- b) Existe influencia significativa de la comunicación efectiva en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.
- c) Existe influencia significativa de la actitud de servicio en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.
- d) Existe influencia significativa del trabajo en equipo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.
- e) Existe influencia significativa de la innovación y mejora continua en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.
- f) Existe influencia significativa del liderazgo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.
- g) Existe influencia significativa del sentido de urgencia en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.

1.6 Limitaciones de la Investigación

La limitación encontrada fue respecto a conseguir los datos de campo, lo cual demoró más del tiempo programado, pero se logró conseguir la totalidad de la muestra.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

- Dávila *et al.* (2025) publicaron el artículo las “Competencias laborales orientadas a la gestión de los servidores públicos: caso ecuatoriano”; donde el objetivo fue analizar la gestión por competencias laborales dentro del servicio público de Ecuador; siendo el enfoque cualitativo, de diseño no experimental, de nivel descriptivo; se concluyó que se lograron identificar las competencias básicas que deben poseer los funcionarios públicos, que contribuya a la construcción de una burocracia comprometida, orientada al bien común, y que fomenta la autonomía y autorregulación de los involucrados.
- Morillo & Alegría (2024) publicaron el artículo la “Gestión pública en América Latina: e-Gobierno, modernización y transformación social”; donde el objetivo fue analizar el nivel de modernización de la gestión pública en países latinoamericanos, específica en el incorporar el e-Gobierno, considerando tres componentes: Agilización de los trámites burocráticos, lucha contra la corrupción y mejora en la eficiencia de los servicios públicos; el trabajo se desarrolló a través del método hermenéutico-documental; se concluyó que la adopción de tecnologías emergentes contribuye significativamente a las exigencias de una transformación social, que implique la integración de los principios de modernización con los valores y particularidades políticas propias de América Latina.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

- Aguilar (2023) hizo la tesis las “Competencias gerenciales y modernización de la gestión pública en una municipalidad distrital, provincia de Trujillo, 2023”; donde el objetivo fue determinar la incidencia de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en una entidad edil; siendo el enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo explicativo, la muestra fue de 24 funcionarios; se concluyó que el 41,7 % se caracterizan por un nivel moderado de competencias gerenciales, que el 41,7 % percibe un nivel inicial respecto a la modernización de la gestión, y que existe influencia significativa de las competencias gerenciales sobre la modernización de la gestión pública, evidenciada ($R^2 = 18,2 \%$).
- Contreras (2023) hizo la tesis la “Modernización de la gestión pública y desempeño laboral del personal administrativo en una municipalidad distrital, Huancavelica, 2023”; donde el objetivo fue analizar cómo la modernización de la gestión pública se relaciona con el desempeño laboral en una entidad edil; siendo el tipo básico, con enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, la muestra fue de 42 trabajadores administrativos; se concluyó que existe relación directa y fuerte entre la modernización de la gestión pública y el desempeño laboral ($Rho = 0,734$).
- Delgado (2022) publicó el artículo la “Modernización de la gestión pública y su influencia en la atención de la ciudadanía desde los gobiernos locales”; siendo el propósito el analizar las conclusiones estudio diversos con el fin de identificar los aportes más relevantes sobre la modernización de la gestión pública y su impacto en la atención ciudadana desde el ámbito de los gobiernos locales; se usó el enfoque cualitativo, de tipo básico, de alcance descriptivo, la muestra fue de 10 artículos recopilados de Scielo, Redalyc, ProQuest, otros; se concluyó que los gobiernos locales están integrando la modernización de la gestión pública como parte de sus políticas funcionales, promoviendo así principios asociados al buen Gobierno Corporativo.

2.1.3 Antecedentes Locales

- Llanos (2023) hizo la tesis las “Competencias gerenciales en el proceso de contrataciones públicas en la Sede del Gobierno Regional de Tacna, 2022”; donde el objetivo fue determinar cómo las competencias gerenciales influyen en el proceso de contrataciones públicas; se trató de un trabajo de tipo básico, con diseño no experimental, de alcance explicativo, la muestra fue de 185 trabajadores; se concluyó que el 87,0 % percibe de nivel regular las competencias gerenciales de los funcionarios, el 74,6 % considera de nivel regular la implementación del proceso de contrataciones públicas, y existe influencia significativa de las competencias gerenciales en el proceso de contrataciones públicas ($\chi^2 = 18,532$ y $p = 0,000$).
- Chacón (2022) publicó la tesis las “Competencias genéricas del directivo público y su influencia en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021”; donde el objetivo fue determinar cómo las competencias genéricas logran influir en el proceso de modernización de la gestión pública; siendo el tipo básico, de alcance explicativo, de diseño no experimental, basado en un enfoque cuantitativo, la muestra fue de 46 trabajadores; se concluyó que el 56,5 % percibe que las competencias genéricas de los directivos públicos son de nivel regular, el 80,4 % considera de nivel regular la implementación de estrategias orientadas a la modernización de la gestión, y existe influencia de las competencias genéricas en la modernización de la gestión pública ($t_{\text{calculado}} = 3,773$, $R^2 = 0,244$).

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Bases Teóricas de “Competencias Gerenciales”

2.2.1.1 Definición de Competencias Gerenciales

Barragán *et al.* (2020) precisan que son el conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y valores que un funcionario público debe poseer para gestionar de manera eficiente los recursos, procesos y equipos dentro de una institución gubernamental. Estas competencias abarcan áreas como la toma de decisiones, liderazgo, gestión de equipos, planificación estratégica, comunicación efectiva, y la capacidad de adaptarse a cambios organizacionales y de políticas públicas, siempre orientados a lograr los objetivos de la administración pública y mejorar los servicios brindados a la ciudadanía.

Díaz *et al.* (2018) señalan que son las capacidades técnicas y comportamentales que permiten a un funcionario público desempeñar con eficacia y eficiencia su rol en la gestión administrativa y operativa de las entidades del Estado. Incluyen la habilidad para resolver problemas complejos, dirigir equipos, coordinar proyectos, implementar políticas públicas y evaluar resultados, mientras se mantiene un enfoque ético y de responsabilidad en el uso de los recursos públicos, buscando siempre la mejora continua de la organización y el bienestar social.

2.2.1.2 Teorías sobre Competencias.

Ramírez (2019) en su investigación sobre las competencias gerenciales, menciona algunas teorías afines, tales como:

- Teoría del capital humano (Becker, 1964): Esta teoría sostiene que las personas, al igual que el capital físico, pueden ser fuente de inversión y desarrollo. En el caso de las competencias directivas, el capital humano se representa en la formación, experiencia y habilidades que posee un líder. La idea central es que la capacitación continua, la educación y el aprendizaje en el puesto de trabajo incrementan la productividad de los directivos y, por tanto, de las organizaciones. Esta teoría resalta la importancia de invertir en el desarrollo de las competencias como una estrategia para lograr eficiencia y ventaja competitiva.
- Modelo de competencias de Spencer y Spencer (1993): Este modelo plantea que las competencias son características subyacentes en las personas que predicen un

desempeño superior en el trabajo. Estas pueden incluir motivos, rasgos, habilidades, conocimientos y autoimagen; clasifican las competencias en cinco tipos: competencias de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, de dirección de personas y de eficacia personal. Este enfoque se aplica directamente al perfil del directivo, ya que ayuda a identificar las conductas y capacidades que debe demostrar para liderar con efectividad.

- Teoría del liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1985): Aunque originalmente centrada en el liderazgo, esta teoría ofrece una perspectiva esencial sobre las competencias directivas; propone que un líder transformacional inspira y motiva a sus colaboradores a alcanzar metas más allá de sus intereses personales, fomentando el compromiso y el crecimiento profesional. Las competencias clave asociadas a este modelo incluyen la visión estratégica, la comunicación efectiva, el manejo de conflictos, la toma de decisiones éticas y el desarrollo del talento. Estas competencias son fundamentales para transformar y modernizar organizaciones públicas o privadas.

2.2.1.3 Impacto de las Competencias Gerenciales en la Gestión Pública.

Las competencias gerenciales se han convertido en un elemento central para fortalecer la eficiencia en la gestión pública, especialmente en contextos donde la ciudadanía exige servicios más oportunos, eficaces y transparentes. Según Chiavenato (2017), las competencias directivas permiten que los líderes públicos integren conocimientos, habilidades y actitudes orientadas a la toma de decisiones acertadas, lo cual repercute directamente en el desempeño institucional. En el sector público, estas capacidades se vuelven aún más críticas por la complejidad administrativa y normativa que caracteriza a los organismos gubernamentales.

En este sentido, la eficiencia en la gestión pública depende no solo de los recursos disponibles, sino de la capacidad del gerente público para coordinar procesos, orientar equipos y optimizar procedimientos. Para Mintzberg (2016), los directivos con competencias gerenciales desarrolladas logran articular mejor los recursos

organizacionales, reduciendo tiempos de respuesta y elevando la calidad de los servicios. Así, las competencias como liderazgo, comunicación estratégica y solución de problemas se constituyen en factores esenciales para la mejora continua.

Asimismo, las competencias gerenciales influyen en la capacidad de adaptación e innovación dentro de las entidades públicas; al respecto, Drucker (2014) sostiene que la gestión moderna demanda directivos capaces de promover cambios institucionales y adoptar nuevas tecnologías que impulsen la eficiencia operativa. En la administración pública, esto se traduce en la implementación de sistemas de información, simplificación de procedimientos y fortalecimiento de la cultura organizacional orientada al desempeño.

Otro ámbito de impacto es la gestión del talento humano. Los gerentes públicos competentes no solo dirigen, sino que fomentan la motivación, el compromiso y el desarrollo profesional del personal. Robbins y Judge (2019) argumentan que el comportamiento organizacional mejora significativamente cuando los líderes poseen competencias socioemocionales que favorecen un clima laboral colaborativo. Esta influencia directa en el desempeño de los equipos repercute en la eficiencia institucional y en la calidad del servicio brindado al ciudadano.

Finalmente, las competencias gerenciales se relacionan con la transparencia y la rendición de cuentas, pilares fundamentales de la gestión pública contemporánea; como señala Kliksberg (2010), una dirección pública competente prioriza el uso racional de los recursos y promueve prácticas éticas que fortalecen la confianza ciudadana. Por tanto, el impacto de las competencias gerenciales en la eficiencia pública no solo se refleja en indicadores operativos, sino también en la legitimidad institucional y en la satisfacción social.

2.2.1.4 Dimensiones para Analizar las Competencias Gerenciales.

Se ha considerado el trabajo de Aguilar (2023), que analiza las competencias gerenciales de los funcionarios de una municipalidad, que es lo que se pretende con este trabajo, se tiene:

- Orientación de resultados: Se refiere a la capacidad del directivo, para enfocar sus acciones, decisiones y recursos hacia el logro de objetivos concretos y medibles; implica actuar con eficacia, asumir responsabilidad por los resultados, mantener el enfoque en las metas a pesar de los obstáculos, y buscar continuamente mejorar el desempeño individual y colectivo.
- Comunicación efectiva: Se refiere a la capacidad para transmitir información de manera clara, precisa y oportuna, facilitando la comprensión mutua entre los actores internos y externos de la organización pública.
- Actitud de servicio: Se refiere a la disposición personal y profesional con la que un servidor público asume su rol de atención, apoyo y solución de necesidades de los ciudadanos, priorizando el bien común y el respeto a los derechos de las personas
- Trabajo en equipo: Se refiere a la capacidad de colaborar de manera activa, respetuosa y efectiva con otros miembros de su institución para alcanzar objetivos comunes, integrando habilidades, conocimientos y esfuerzos en un ambiente de cooperación y confianza.
- Innovación y mejora continua: Se refiere a la capacidad y disposición constante para generar ideas nuevas, aplicar soluciones creativas y optimizar procesos dentro de su entorno laboral, con el propósito de incrementar la eficiencia, calidad y efectividad del servicio público.
- Liderazgo: Se refiere a la capacidad que tiene un servidor público para influir positivamente en su equipo de trabajo, guiándolo hacia el cumplimiento de objetivos institucionales con ética, compromiso y visión estratégica.
- Sentido de urgencia: Se refiere a la disposición proactiva y constante por actuar con prontitud, eficiencia y responsabilidad frente a las tareas, desafíos y objetivos institucionales.

2.2.2 Bases Teóricas de “Modernización de la Gestión Pública”

2.2.2.1 Definición de Modernización de la Gestión Pública.

Soto (2021) señala que es el proceso de transformación y adaptación de las estructuras, procesos y sistemas de la administración pública con el fin de mejorar su eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta a las necesidades de la ciudadanía. Este proceso involucra la incorporación de tecnologías digitales, la simplificación de trámites burocráticos, la capacitación del personal público y la adopción de buenas prácticas de gobernanza, con el objetivo de optimizar el servicio público y fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones del Estado.

Jiménez (2021) señala que se refiere a la actualización y reestructuración de los métodos, procedimientos y normativas utilizadas en el sector público para asegurar una gestión más ágil, accesible y orientada a resultados. Implica la implementación de tecnologías, la mejora en la gestión de los recursos humanos y financieros, la integración de la participación ciudadana y la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo, con el fin de ofrecer servicios públicos de mayor calidad y adaptados a las demandas del contexto social y económico contemporáneo.

2.2.2.2 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030

PCM (2022) desarrolla el modelo conceptual de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2030 de Perú, que se estructura en una serie de componentes interrelacionados que buscan guiar la transformación del aparato estatal hacia una administración pública más eficiente, transparente y orientada al bienestar ciudadano. A continuación, se describen los componentes principales de este modelo:

- Eficiencia administrativa: Este componente se enfoca en mejorar la eficiencia de los procesos dentro de las instituciones públicas; busca optimizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles en el sector público, con el objetivo de entregar servicios de calidad de manera oportuna y sin retrasos innecesarios. La eficiencia se logra a través de la reingeniería de procesos,

simplificación de trámites y el uso de tecnologías digitales para automatizar y agilizar los procedimientos gubernamentales.

- Transparencia y rendición de cuentas: Tiene como objetivo garantizar que la ciudadanía pueda acceder a información clara, precisa y comprensible sobre las decisiones y actividades del gobierno; promueve la rendición de cuentas en todos los niveles de la administración pública, asegurando que los servidores públicos respondan por sus actos y decisiones. Las herramientas de gobernanza abierta, como los portales de transparencia y las plataformas digitales interactivas, son esenciales para promover la visibilidad de la gestión pública.
- Transformación digital: Se basa en la implementación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para mejorar la interacción entre el gobierno y los ciudadanos, así como para optimizar la gestión interna de las entidades públicas; se busca digitalizar trámites administrativos, implementar gobierno electrónico y facilitar el acceso a servicios públicos en línea. Además, promueve el uso de plataformas digitales para la participación ciudadana y el fortalecimiento de la interoperabilidad entre las diferentes entidades del Estado.
- Profesionalización y capacitación del personal público: Para lograr una gestión pública moderna y eficiente, es necesario contar con servidores públicos capacitados, comprometidos y con las competencias adecuadas para enfrentar los desafíos del entorno actual; aboga por la capacitación continua de los funcionarios públicos en áreas clave como la gestión por resultados, el uso de tecnologías emergentes, liderazgo ético y gestión de la innovación. Además, promueve una cultura organizacional enfocada en la excelencia y el servicio al ciudadano.
- Participación ciudadana y gobernanza abierta: Promueve que los ciudadanos estén activos en los procesos de toma de decisiones públicas, asegurando que sus necesidades y expectativas sean consideradas en las políticas y servicios del gobierno; la gobernanza abierta permite que la sociedad participe activamente en la supervisión de la gestión pública, a través de consultas públicas, encuestas de satisfacción y otras formas de interacción directa con las autoridades. Este componente también fomenta el control social y el empoderamiento ciudadano en la toma de decisiones que impactan su bienestar.

- Coordinación y articulación institucional: Este componente enfatiza la necesidad de una coordinación efectiva entre las diversas entidades del sector público, tanto a nivel nacional como local; la articulación institucional busca promover la sinergia entre los diferentes actores gubernamentales, optimizando el uso de recursos y evitando duplicidades en las funciones. Además, favorece la interoperabilidad de los sistemas informáticos, para que las diferentes instituciones públicas puedan compartir información de manera eficiente y brindar una respuesta más ágil y coherente a las demandas de los ciudadanos.
- Sostenibilidad y continuidad de las reformas: Las reformas y mejoras introducidas por la política deben ser mantenidas a largo plazo, incluso cuando haya cambios en las administraciones gubernamentales; esto implica que las acciones de modernización sean institucionalizadas, para que no dependan de administraciones específicas, sino que se conviertan en parte de la cultura y estructura del aparato estatal. La gestión por resultados y los mecanismos de evaluación constantes son fundamentales para asegurar que las mejoras sean continuas y respondan a las nuevas necesidades de la sociedad.
- Innovación y mejora continua: Promueve la búsqueda constante de nuevas formas de mejorar los procesos administrativos, a través de nuevas tecnologías, modelos de gestión innovadores y prácticas de gobernanza que respondan de manera proactiva a los cambios sociales, tecnológicos y económicos. La capacidad de innovar permite que el Estado se mantenga actualizado y se adapte a los desafíos futuros, generando un ambiente de trabajo dinámico y eficiente.

2.2.2.3 Avances de la Implementación de la Estrategia de Modernización de la Gestión Pública al 2030.

La implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (PNMGP) representa un hito central en la reforma del Estado peruano, al establecer un marco normativo y estratégico orientado a la eficiencia, la calidad del servicio público y la gobernanza colaborativa. Según la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2022), esta política introduce un enfoque integrador que organiza los

esfuerzos institucionales bajo principios de gestión orientada a resultados, articulación intergubernamental y centrado en las personas. De esta manera, la modernización no se desarrolla de forma aislada, sino como un proceso sistémico que alinea la planificación, el presupuesto y la evaluación del desempeño dentro de un marco común en todos los niveles de gobierno.

Uno de los avances más significativos se observa en el eje de transformación digital, impulsado por la Política Nacional de Transformación Digital al 2030. Dicha política establece objetivos relacionados con la inclusión digital, la seguridad de la información y la expansión de servicios públicos digitales. La PCM (2023) señala que la puesta en marcha de plataformas de monitoreo digital ha permitido evaluar indicadores de interoperabilidad, simplificación de trámites y adopción de tecnologías que facilitan la interacción entre ciudadanía y Estado. Este desarrollo contribuye a una gestión más ágil y eficiente, sustentada en datos y orientada al usuario.

De forma complementaria, el proceso de modernización ha reforzado las capacidades institucionales mediante la creación de instancias rectoras y unidades técnicas en diversas entidades del gobierno central. Estas estructuras buscan asegurar la alineación entre las metas de modernización y los instrumentos de gestión de cada entidad. Como indica Vegas (2022), este fortalecimiento institucional es indispensable para garantizar la sostenibilidad de la reforma, ya que permite articular los niveles nacional, regional y local, promoviendo la profesionalización del servicio civil y la mejora continua de los procesos administrativos.

En el plano operativo, diversos sectores han avanzado en la simplificación administrativa, la digitalización de procedimientos y la formulación de planes institucionales de transformación digital. No obstante, estos progresos coexisten con desafíos relevantes. Entre ellos destacan las brechas territoriales en infraestructura digital, las limitaciones presupuestales para la implementación de soluciones tecnológicas y la persistencia de prácticas burocráticas que ralentizan la adopción de enfoques más eficientes. Evaluaciones sectoriales y estudios académicos (Vegas Guerrero, 2022) coinciden en que, si bien los avances son visibles, aún se requiere un

esfuerzo sostenido para traducir la modernización en mejoras concretas en la calidad de los servicios públicos.

Finalmente, hacia el horizonte del 2030, la modernización del Estado se proyecta como un proceso integral que combina reformas normativas, innovación tecnológica y fortalecimiento de capacidades. La PCM (2022) enfatiza que el éxito de esta estrategia depende de la continuidad política, del financiamiento adecuado y de la inclusión de actores sociales y territoriales en la co-producción de servicios públicos. En consecuencia, la implementación de la Estrategia de Modernización al 2030 representa, tanto un avance trascendental como un reto permanente, que exige compromiso institucional para garantizar un Estado transparente, eficiente y orientado al ciudadano.

2.2.2.4 Dimensiones para Analizar la Modernización de la Gestión Pública.

Para lo cual se ha considerado el trabajo de Contreras (2023), donde hace un análisis del nivel de implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública en una municipalidad, que es lo que se pretende con esta investigación se tiene:

- Administración abierta: Se refiere a un modelo de gobernanza que promueve la transparencia, la participación ciudadana y la colaboración entre el gobierno y los ciudadanos. En este enfoque, las instituciones públicas abren sus procesos, decisiones y datos a la sociedad, permitiendo que los ciudadanos accedan a la información gubernamental, influyan en las políticas públicas y colaboren activamente en la resolución de problemas sociales.
- Presupuesto por resultados: Es una metodología de planificación y asignación de recursos que se centra en los objetivos y resultados específicos que deben lograrse con los fondos públicos. En lugar de asignar el presupuesto según las actividades o inputs tradicionales, esta estrategia vincula directamente los recursos con los resultados medibles que se espera obtener, promoviendo la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos.
- Control: Se refiere al conjunto de mecanismos y procesos destinados a supervisar, verificar y regular las actividades y el uso de los recursos del sector público, con el objetivo de asegurar que las acciones de los funcionarios y las

instituciones estén alineadas con las normativas, políticas y objetivos establecidos.

- Cultura institucional: Se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, prácticas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización pública que guían su forma de operar y tomar decisiones. Esta cultura influye profundamente en la manera en que los empleados públicos interactúan entre sí, con los ciudadanos y con otras entidades gubernamentales, estableciendo un marco de referencia para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.3 Conceptos Claves

- Liderazgo: Capacidad de un gerente para influir, motivar y guiar a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de metas institucionales, promoviendo un clima organizacional favorable y una cultura de alto desempeño.
- Toma de decisiones: Proceso mediante el cual un directivo analiza información, evalúa alternativas y selecciona la opción más adecuada para resolver problemas o aprovechar oportunidades, buscando siempre el mayor beneficio para la organización.
- Gestión del talento humano: Habilidad del gerente para atraer, desarrollar, retener y motivar al personal, asegurando que cada colaborador cuente con las condiciones y capacidades necesarias para aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Comunicación organizacional: Capacidad del funcionario para transmitir de manera clara, oportuna y efectiva información relevante dentro y fuera de la organización, facilitando la coordinación de equipos, la rendición de cuentas y la participación activa de los actores institucionales.
- Gestión pública: Conjunto de procesos, acciones y decisiones que realiza el Estado a través de sus instituciones para diseñar, implementar y evaluar políticas, programas y servicios públicos con el fin de atender las necesidades de la ciudadanía de manera eficiente y efectiva.

- Modernización del estado: Proceso de transformación estructural y funcional de las instituciones públicas orientado a mejorar su desempeño mediante la incorporación de nuevas tecnologías, enfoques de gestión por resultados, transparencia, participación ciudadana y fortalecimiento del capital humano.
- Gobierno digital: Uso estratégico de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para mejorar la provisión de servicios públicos, facilitar el acceso a la información, promover la transparencia y fortalecer la relación entre el Estado y la ciudadanía.
- Gestión por resultados: Enfoque de gestión pública que orienta las acciones del Estado hacia el logro de resultados concretos, medibles y alineados con objetivos estratégicos, promoviendo el uso eficiente de los recursos y la evaluación del impacto de las intervenciones públicas.
- Innovación pública: Introducción de nuevas ideas, procesos, servicios o modelos de gestión en el sector público con el fin de mejorar la eficacia, eficiencia, calidad y pertinencia de la acción gubernamental frente a los desafíos sociales y administrativos.
- Capacidad institucional: Conjunto de habilidades, recursos, estructuras y procesos con los que cuenta una institución pública para cumplir de manera efectiva con sus funciones, adaptarse al cambio y sostener procesos de mejora continua en su gestión.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

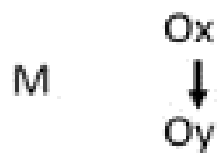
3.1 Tipo, Nivel y Diseño de Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo aplicada, dado que se buscó generar conocimientos orientados a la solución de problemas concretos en contextos específicos, utilizando teorías, métodos y técnicas científicas con un enfoque práctico, por tanto, se intervino en la realidad para mejorarla, ya sea mediante el diseño de estrategias, la optimización de procesos o la toma de decisiones informadas (Hernández *et al.*, 2014).

3.1.2 Nivel de Investigación.

La investigación fue de tipo explicativo, puesto que se buscó identificar las causas y efectos de un fenómeno, comprendiendo las relaciones que existen entre las variables y explicando por qué y cómo ocurre determinado hecho, por tanto, se pretendió establecer principios, patrones o leyes que sustenten el comportamiento de los fenómenos observados (Hernández *et al.*, 2014); se precisa que el esquema fue:



- M: Personal administrativo de la MDCGAL.
- Ox: Variable independiente = Competencias gerenciales.
- ↓: Influencia.
- Oy: Variable dependiente = Modernización de la gestión pública.

3.1.3 Diseño de Investigación.

La investigación fue de diseño no experimental, dado que el investigador buscó observar y analizar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipular deliberadamente las variables independientes, es decir, se recogieron los datos de manera sistemática para describir relaciones existentes, hacer comparaciones o explicar comportamientos, pero sin intervenir directamente en las condiciones del estudio (Hernández *et al.*, 2014); se precisa que los datos se obtuvieron por corte transversal, ello implica en un tiempo determinado (Hernández *et al.*, 2014).

3.2 Identificación de las Variables

Variable independiente: Competencias gerenciales.

Dimensiones:

- Orientación de resultados.
- Comunicación efectiva.
- Actitud de servicio.
- Trabajo en equipo.
- Innovación y mejora continua.
- Liderazgo.
- Sentido de urgencia.

Variable dependiente: Modernización de la gestión pública.

Dimensiones:

- Administración abierta.
- Presupuesto por resultados.
- Control.
- Cultura institucional.

Tabla 1*Variables operacionalizadas*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Variable independiente: Competencias gerenciales.	Es el proceso de transformación y adaptación de las estructuras, procesos y sistemas de la administración pública con el fin de mejorar su eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta a las necesidades de la ciudadanía (Soto, 2021).	Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que poseen los funcionarios con cargos directivos o de liderazgo en una institución pública, y que les permiten planificar, organizar, dirigir y controlar eficazmente los recursos y procesos institucionales.	- Orientación de resultados. - Comunicación efectiva. - Actitud de servicio. - Trabajo en equipo. - Innovación y mejora continua. - Liderazgo. - Sentido de urgencia.	- Establece metas, seguimiento, uso de indicadores, logro de resultados. - Claridad, fluidez, retroalimentación, expresión de ideas. - Atiende necesidades, respeto, servicio de calidad, mejora continua. - Colabora, respeto, comparte información, promueve participación. - Ideas nuevas, búsqueda de oportunidades, asume riesgos, cultura de aprendizaje. - Participación activa, motiva,	Ordinal

				comunica visión, resuelve conflictos. - Cumple plazos, - decisiones rápidas, enfocado, actúa con prontitud.	
Variable dependiente: Modernización de la gestión pública.	Se refiere a la actualización y reestructuración de los métodos, procedimientos y normativas utilizadas en el sector público para asegurar una gestión más ágil, accesible y orientada a resultados (Jiménez, 2021).	Conjunto de acciones, estrategias y reformas implementadas por una institución pública orientadas a mejorar la eficiencia, eficacia, transparencia y calidad de los servicios que brinda, mediante el uso de TIC, la simplificación administrativa, la profesionalización del capital humano y la adopción de enfoques orientados al ciudadano.	- Administración abierta. - Presupuesto por resultados. - Control. - Cultura institucional.	- Proporciona información, posibilidad de participar, transparencia, fomenta colaboración. - Vincula objetivos, metas presupuestales, decisiones presupuestales, eficiencia. - Seguimiento, supervisa, auditorias, sanciones. - Mejora continua, promueve formas nuevas de trabajo, valores, ambiente de trabajo.	Ordinal

Nota. Propia

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Unidad de Análisis

Para esta investigación, la unidad de análisis fueron los trabajadores administrativos de la MDCGAL.

3.3.2 Población

Para lo cual se ha considerado el CAP – Cuadro para la Asignación de Personal, que precisa que se cuenta con 365 plazas.

3.3.3 Muestra

Para determinar la muestra, se consideraron algunos criterios: Confianza 95 % ($Z = 1,96$), error 5 % (e), probabilidad 50 % (P) y población 365 (N).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$n = \frac{365 * 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)}{(365 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)} = 188$$

Implica que se encuestaron a 188 trabajadores administrativos, los cuales fueron seleccionados al azar; siendo los criterios de inclusión: Vínculo laboral de por lo menos 6 meses, sus funciones se asocien a una plaza presupuestada del CAP, y realice labores administrativas y no como funcionario.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas

En lo que refiere a la técnica, se detalla que fue la encuesta, puesto que para cumplir los objetivos de la investigación se requirió de percepciones o comportamientos sobre las variables de estudio (Hernández et al., 2014).

3.4.2 Instrumentos

Se detalla que el instrumento fue el cuestionario, siendo de manera específica: Cuestionario sobre competencias gerenciales y cuestionario sobre modernización de la gestión pública.

Los instrumentos fueron validados por tres expertos cuyas calificaciones son anexadas, y que concluyen que los constructos para las dos variables son adecuadas; en lo que respecta a la confiabilidad, se detalla que se tomó una Prueba Piloto de 20 trabajadores de la entidad, cuyas respuestas permitieron calcular el alpha de Cronbach, de donde: 0,961 (variable “Competencias gerenciales”) y 0,939 (variable “Modernización de la gestión pública”), puesto que dichos valores son superiores a 0.90, ello implica que son muy acordes para el trabajo de campo (George & Mallery, 2003)

Se utilizó la escala de Likert para analizar los resultados, considerando el detalle siguiente de calificación: “Muy en desacuerdo” valor 1, “En desacuerdo” valor 2, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” valor 3, “De acuerdo” valor 4 y “Muy de acuerdo” valor 5; en base a ello se planteó el siguiente Baremo para el análisis de las dimensiones y sus variables, donde sus tres niveles presentan amplitudes similares:

Tabla 2*Baremo para la variable “Competencias gerenciales”*

	Inadecuado	Regular	Adecuado
V.I. = Competencias gerenciales	28 - 66	67 – 102	103 – 140
D1 = Orientación de resultados	4 - 9	10 – 15	16 – 20
D2 = Comunicación efectiva	4 - 9	10 – 15	16 – 20
D3 = Actitud de servicio	4 - 9	10 – 15	16 – 20
D4 = Trabajo en equipo	4 - 9	10 – 15	16 – 20
D5 = Innovación y mejora continua	4 - 9	10 – 15	16 – 20
D6 = Liderazgo	4 - 9	10 – 15	16 – 20
D7 = Sentido de urgencia	4 - 9	10 – 15	16 – 20

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”**Tabla 3***Baremo para la variable “Modernización de la gestión pública”*

	Inadecuado	Regular	Adecuado
V.D. = Modernización de la gestión pública	16 - 37	38 - 59	60 – 80
D1 = Administración abierta	4 - 9	10 - 15	16 – 20
D2 = Presupuesto por resultados	4 - 9	10 - 15	16 – 20
D3 = Control	4 - 9	10 - 15	16 – 20
D4 = Cultura institucional	4 - 9	10 - 15	16 – 20

Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

3.5 Estrategias para la Recolección de Datos

Se efectuaron las coordinaciones con la Gerencia Municipal de la entidad, para lograr aplicar los instrumentos de campo; posteriormente, se solicitó el consentimiento informado al personal considerado en el trabajo de campo, precisando que se trataba de un trabajo académico, y que sus respuestas serían consideradas para el análisis de los resultados y cumplimiento de los objetivos de investigación. Dicho trabajo se desarrolló de manera presencial, durante los meses de setiembre y octubre del 2025.

3.6 Procesamiento de la Información y Métodos Estadísticos de Análisis de Datos

Para el análisis de los resultados de campo, se utilizó el software SPSS v. 27, que permitió obtener reportes sobre las tablas de frecuencias, los diagramas de barras y la regresión logística ordinal para el contraste de las hipótesis.

3.7 Instrumentos, Equipos, Materiales e Insumos

Se detalla que se utilizó un equipo computacional (laptop) para el desarrollo de la tesis, y materiales de oficina para efectuar el trabajo de campo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Resultados

4.1.1 Resultados de la Variable “Competencias Gerenciales”

Los resultados que se detallan en la Tabla 4 y en la Figura 1, se refiere a la dimensión “Orientación de resultados”, de donde el 68,1 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular la orientación hacia los resultados que caracteriza al equipo gerencial de la entidad, el 21,3 % de nivel adecuado y el 10,6 % de nivel inadecuado.

Tabla 4

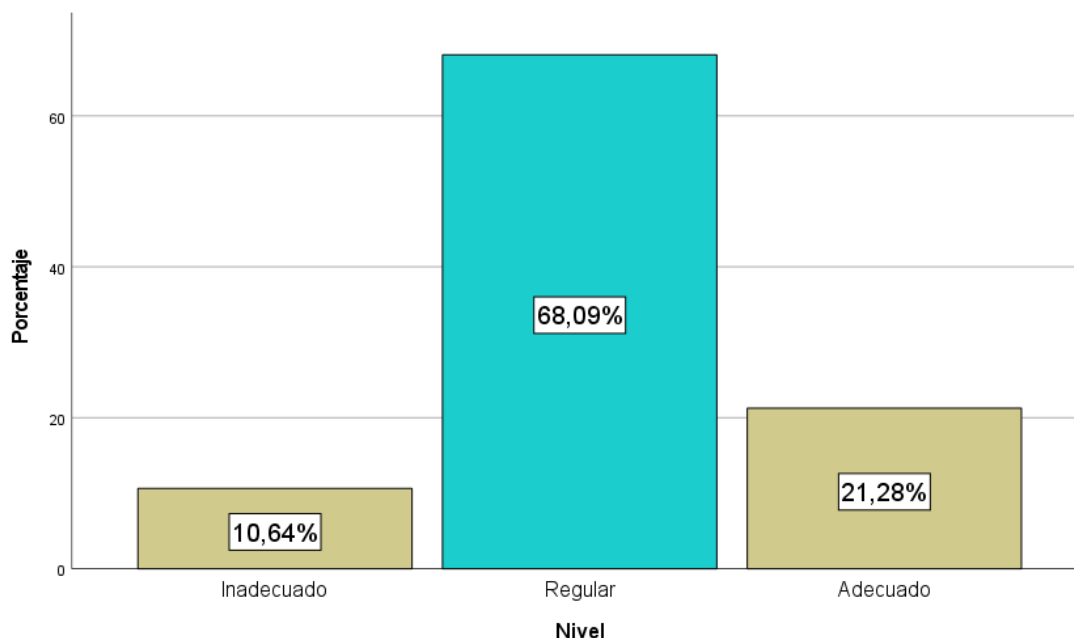
Resultados de la dimensión 1 “Orientación de resultados”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	20	10,6 %
Regular	128	68,1 %
Adecuado	40	21,3 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Figura 1

Resultados de la dimensión 1 “Orientación de resultados”



Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 5 se presentan los resultados por pregunta que conforman la dimensión “Orientación de resultados”, siendo lo más resaltado por el personal de la entidad, el que el equipo gerencial se caracteriza por hacer seguimiento continuo al cumplimiento de los resultados esperados en su área de trabajo; donde lo que debe reforzarse es que la toma decisiones se base en el análisis de indicadores de desempeño.

Tabla 5

Resultados de la dimensión 1 “Orientación de resultados” (por ítem)

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Establece metas claras y medibles alineadas con los objetivos institucionales.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	32	17,0 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	95	50,5 %
	De acuerdo	35	18,6 %
	Muy de acuerdo	26	13,8 %
Hace seguimiento continuo al	Muy en desacuerdo	0	0,0 %

cumplimiento de los resultados	En desacuerdo	29	15,4 %
esperados en mi área de trabajo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	59	31,4 %
	De acuerdo	67	35,6 %
	Muy de acuerdo	33	17,6 %
Toma decisiones basadas en el análisis de indicadores de desempeño.	Muy en desacuerdo	20	10,6 %
	En desacuerdo	72	38,3 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	59	31,4 %
	De acuerdo	32	17,0 %
Promueve el logro de resultados eficaces, priorizando el uso eficiente de los recursos públicos.	Muy de acuerdo	5	2,7 %
	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	48	25,5 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	30,9 %
	De acuerdo	54	28,7 %
	Muy de acuerdo	28	14,9 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados que se detallan en la Tabla 6 y en la Figura 2, se refiere a la dimensión “Comunicación efectiva”, de donde el 61,7 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular la comunicación efectiva que caracteriza al equipo gerencial de la entidad, el 32,4 % de nivel adecuado y el 5,9 % de nivel inadecuado.

Tabla 6

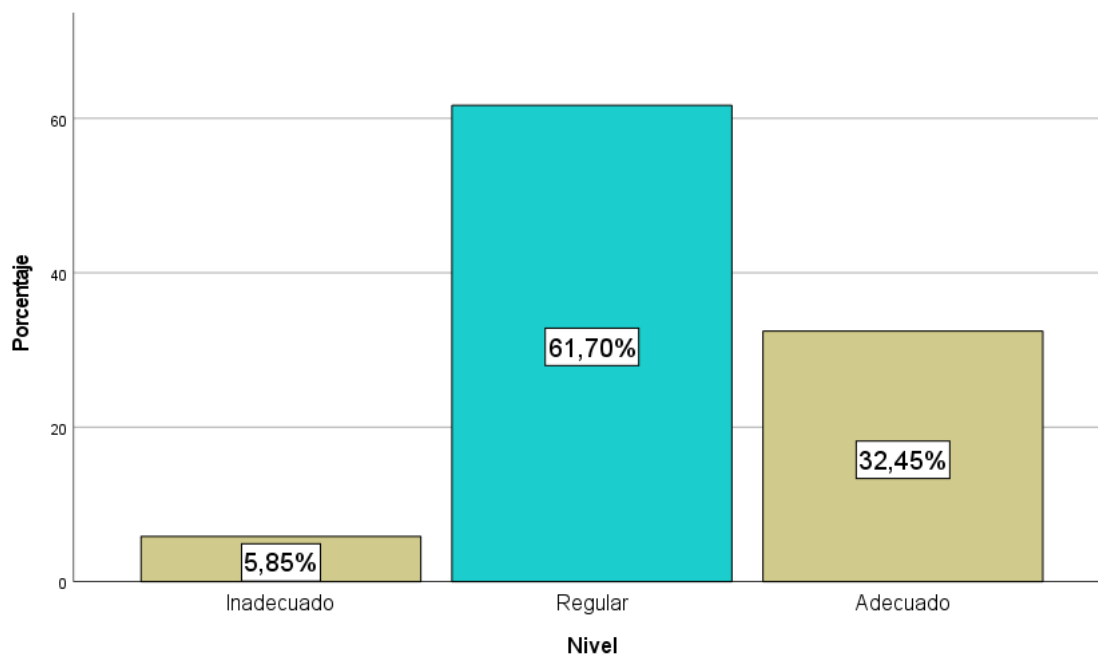
Resultados de la dimensión 2 “Comunicación efectiva”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	11	5,9 %
Regular	116	61,7 %
Adecuado	61	32,4 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Figura 2

Resultados de la dimensión 2 “Comunicación efectiva”



Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 7 se presentan los resultados por pregunta que conforman la dimensión “Comunicación efectiva”, siendo lo más resaltado por el personal de la entidad, el que el equipo gerencial proporciona retroalimentación constructiva sobre el desempeño de sus funciones; donde lo que debe reforzarse es la existencia de una comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la entidad que sea fluida y bidireccional.

Tabla 7

Resultados de la dimensión 2 “Comunicación efectiva” (por ítem)

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
En la MDCGAL, el equipo directivo comunica de forma clara y oportuna los objetivos y metas institucionales.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	23	12,2 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	36,2 %
	De acuerdo	58	30,9 %
	Muy de acuerdo	39	20,7 %

El equipo directivo promueve que la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la entidad sea fluida y bidireccional.	Muy en desacuerdo	21	11,2 %
	En desacuerdo	53	28,2 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	43,1 %
	De acuerdo	33	17,6 %
Recibe retroalimentación constructiva por parte del equipo directivo sobre el desempeño de sus funciones.	Muy de acuerdo	0	0,0 %
	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	0	0,0 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	11,7 %
El equipo directivo promueve un ambiente de trabajo donde la expresión de ideas y sugerencias es valorada y tomada en cuenta.	De acuerdo	70	37,2 %
	Muy de acuerdo	96	51,1 %
	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	30	16,0 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	73	38,8 %
	De acuerdo	52	27,7 %
	Muy de acuerdo	33	17,6 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados que se detallan en la Tabla 8 y en la Figura 3, se refiere a la dimensión “Actitud de servicio”, de donde el 59,6 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular la actitud de servicio que caracteriza al equipo gerencial de la entidad, el 34,0 % de nivel adecuado y el 6,4 % de nivel inadecuado.

Tabla 8

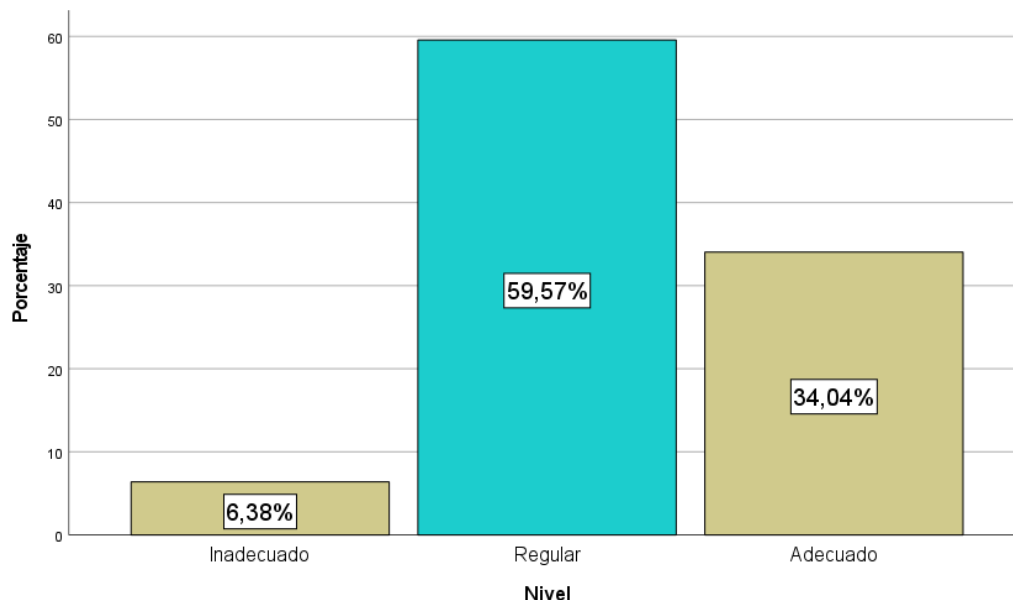
Resultados de la dimensión 3 “Actitud de servicio”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	12	6,4 %
Regular	112	59,6 %
Adecuado	64	34,0 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Figura 3

Resultados de la dimensión 3 “Actitud de servicio”



Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 9 se presentan los resultados por pregunta que conforman la dimensión “Actitud de servicio”, siendo lo más resaltado por el personal de la entidad, el que el equipo gerencial mantiene una actitud respetuosa y empática en la atención al público, incluso en situaciones difíciles; donde lo que debe reforzarse es el brindar un servicio de calidad como responsabilidad principal del servidor público.

Tabla 9

Resultados de la dimensión 3 “Actitud de servicio” (por ítem)

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El equipo directivo se esfuerza por comprender y atender las necesidades de los ciudadanos de manera oportuna y cordial.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	39	20,7 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	28,2 %
	De acuerdo	56	29,8 %
	Muy de acuerdo	40	21,3 %
El equipo directivo mantiene una actitud respetuosa y empática en la atención al público, incluso en	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	27	14,4 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	30,3 %

situaciones difíciles.	De acuerdo	66	35,1 %
	Muy de acuerdo	38	20,2 %
El equipo directivo considera que	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
brindar un servicio de calidad es	En desacuerdo	33	17,6 %
una de mis principales	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	66	35,1 %
responsabilidades como servidor	De acuerdo	63	33,5 %
público.	Muy de acuerdo	26	13,8 %
El equipo directivo busca	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
continuamente mejorar la forma	En desacuerdo	26	13,8 %
en que interactúan con el	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	39,4 %
ciudadano para ofrecer una mejor	De acuerdo	55	29,3 %
atención.	Muy de acuerdo	33	17,6 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados que se detallan en la Tabla 10 y en la Figura 4, se refiere a la dimensión “Trabajo en equipo”, de donde el 60,6 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular el trabajo en equipo que caracteriza al equipo gerencial de la entidad, el 29,3 % de nivel adecuado y el 10,1 % de nivel inadecuado.

Tabla 10

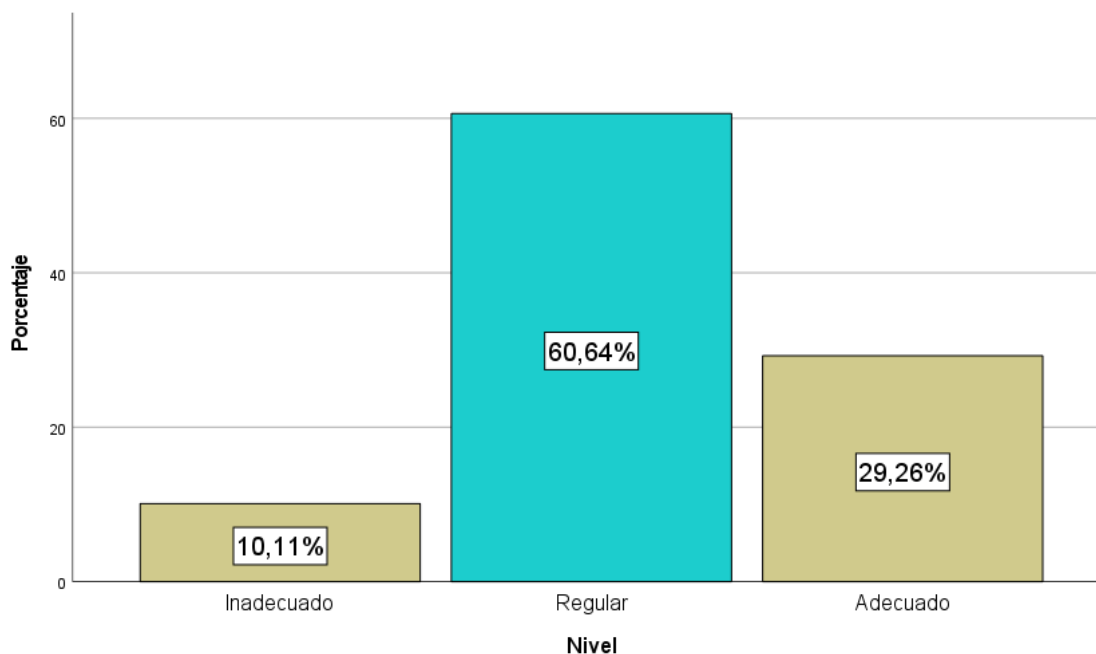
Resultados de la dimensión 4 “Trabajo en equipo”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	19	10,1 %
Regular	114	60,6 %
Adecuado	55	29,3 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Figura 4

Resultados de la dimensión 4 “Trabajo en equipo”



Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 11 se presentan los resultados por pregunta que conforman la dimensión “Trabajo en equipo”, siendo lo más resaltado por el personal de la entidad, el que el equipo gerencial fomenta un ambiente de respeto y confianza dentro de su equipo de trabajo; donde lo que debe reforzarse es el compartir información y conocimientos relevantes para mejorar el desempeño colectivo.

Tabla 11

Resultados de la dimensión 4 “Trabajo en equipo” (por ítem)

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Colabora activamente con sus colegas para lograr los objetivos institucionales.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	38	20,2 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	28,2 %
	De acuerdo	55	29,3 %
	Muy de acuerdo	42	22,3 %
Fomenta un ambiente de respeto y	Muy en desacuerdo	0	0,0 %

confianza dentro de su equipo de trabajo.	En desacuerdo	22	11,7 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	29,8 %
	De acuerdo	76	40,4 %
	Muy de acuerdo	34	18,1 %
Comparte información y conocimientos relevantes para mejorar el desempeño colectivo.	Muy en desacuerdo	21	11,2 %
	En desacuerdo	76	40,4 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	29,3 %
	De acuerdo	30	16,0 %
Promueve la participación y el compromiso de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones.	Muy de acuerdo	6	3,2 %
	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	25	13,3 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	30,3 %
	De acuerdo	68	36,2 %
	Muy de acuerdo	38	20,2 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados que se detallan en la Tabla 12 y en la Figura 5, se refiere a la dimensión “Innovación y mejora continua”, de donde el 48,4 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular la innovación y mejora continua que impulsa el equipo gerencial de la entidad, el 28,2 % de nivel inadecuado y el 23,4 % de nivel adecuado.

Tabla 12

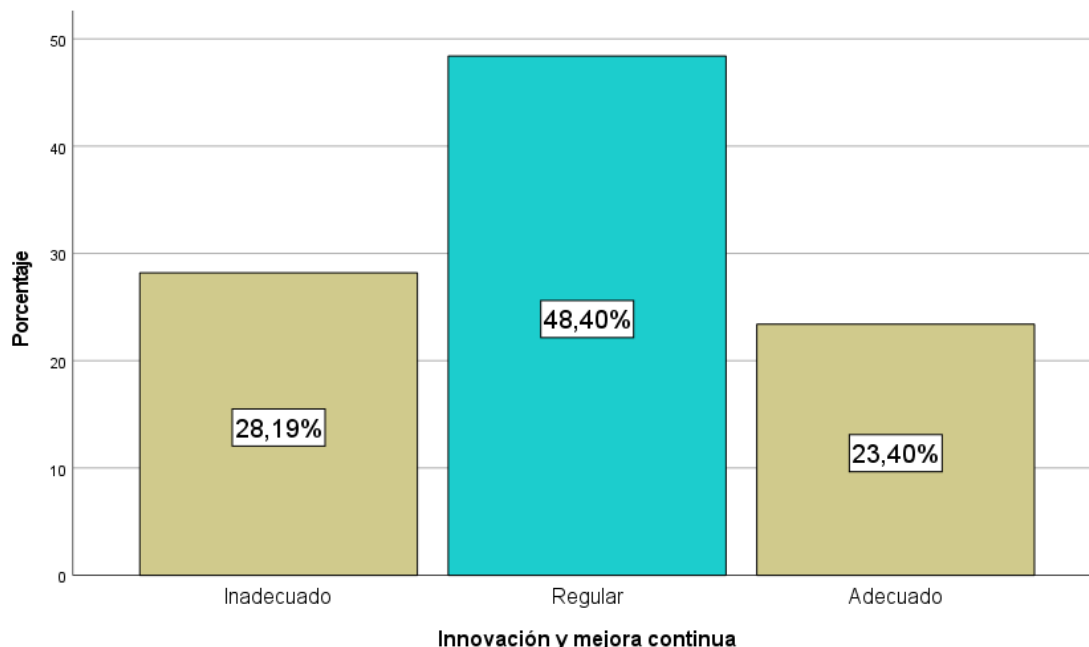
Resultados de la dimensión 5 “Innovación y mejora continua”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	53	28,2 %
Regular	91	48,4 %
Adecuado	44	23,4 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Figura 5

Resultados de la dimensión 5 “Innovación y mejora continua”



Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 13 se presentan los resultados por pregunta que conforman la dimensión “Innovación y mejora continua”, siendo lo más resaltado por el personal de la entidad, el que el equipo gerencial fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua en la entidad; donde lo que debe reforzarse es que busquen constantemente oportunidades para optimizar los servicios que brinda la MDCGAL.

Tabla 13

Resultados de la dimensión 5 “Innovación y mejora continua” (por ítem)

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Promueve activamente la implementación de nuevas ideas y métodos para mejorar los procesos en el área de trabajo.	Muy en desacuerdo	53	28,2 %
	En desacuerdo	49	26,1 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	23,9 %
	De acuerdo	26	13,8 %
	Muy de acuerdo	15	8,0 %
Busca constantemente oportunidades para optimizar los	Muy en desacuerdo	45	23,9 %
	En desacuerdo	56	29,8 %

servicios que brinda la MDCGAL.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	27,7 %
	De acuerdo	28	14,9 %
	Muy de acuerdo	7	3,7 %
Esta dispuesto a asumir riesgos controlados para introducir mejoras en la gestión pública.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	47	25,0 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	32,4 %
Fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua en la MDCGAL.	De acuerdo	43	22,9 %
	Muy de acuerdo	37	19,7 %
	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	35	18,6 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	35,6 %
	De acuerdo	54	28,7 %
	Muy de acuerdo	32	17,0 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados que se detallan en la Tabla 14 y en la Figura 6, se refiere a la dimensión “Liderazgo”, de donde el 71,8 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular el liderazgo que caracteriza al equipo gerencial de la entidad, el 26,1 % de nivel adecuado y el 2,1 % de nivel inadecuado.

Tabla 14

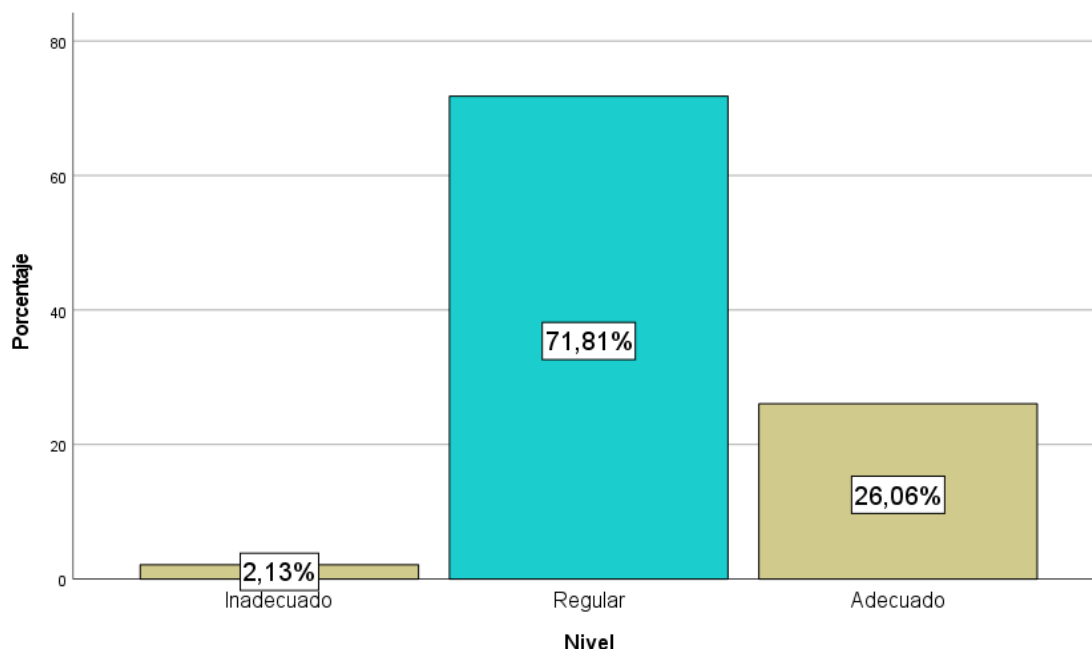
Resultados de la dimensión 6 “Liderazgo”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	4	2,1 %
Regular	135	71,8 %
Adecuado	49	26,1 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Figura 6

Resultados de la dimensión 6 “Liderazgo”



Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 15 se presentan los resultados por pregunta que conforman la dimensión “Liderazgo”, siendo lo más resaltado por el personal de la entidad, el que el equipo gerencial comunica de manera clara y efectiva la visión y metas de la MDCGAL; donde lo que debe reforzarse es que se promueve la participación activa del personal en la toma de decisiones.

Tabla 15

Resultados de la dimensión 6 “Liderazgo” (por ítem)

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El equipo directivo promueve la participación activa del personal en la toma de decisiones.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	32	17,0 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	95	50,5 %
	De acuerdo	35	18,6 %
	Muy de acuerdo	26	13,8 %
El equipo directivo motiva e inspira al personal para alcanzar	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	29	15,4 %

los objetivos institucionales.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	59	31,4 %
	De acuerdo	67	35,6 %
	Muy de acuerdo	33	17,6 %
El equipo directivo comunica de manera clara y efectiva la visión y metas de la MDCGAL.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	20	10,6 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	72	38,3 %
El equipo directivo demuestra capacidad para resolver conflictos y fortalecer el trabajo en equipo.	De acuerdo	59	31,4 %
	Muy de acuerdo	37	19,7 %
	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	48	25,5 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	30,9 %
	De acuerdo	54	28,7 %
	Muy de acuerdo	28	14,9 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados que se detallan en la Tabla 16 y en la Figura 7, se refiere a la dimensión “Sentido de urgencia”, de donde el 56,4 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular el sentido de urgencia que caracteriza al equipo gerencial de la entidad, el 37,7 % de nivel adecuado y el 5,9 % de nivel inadecuado.

Tabla 16

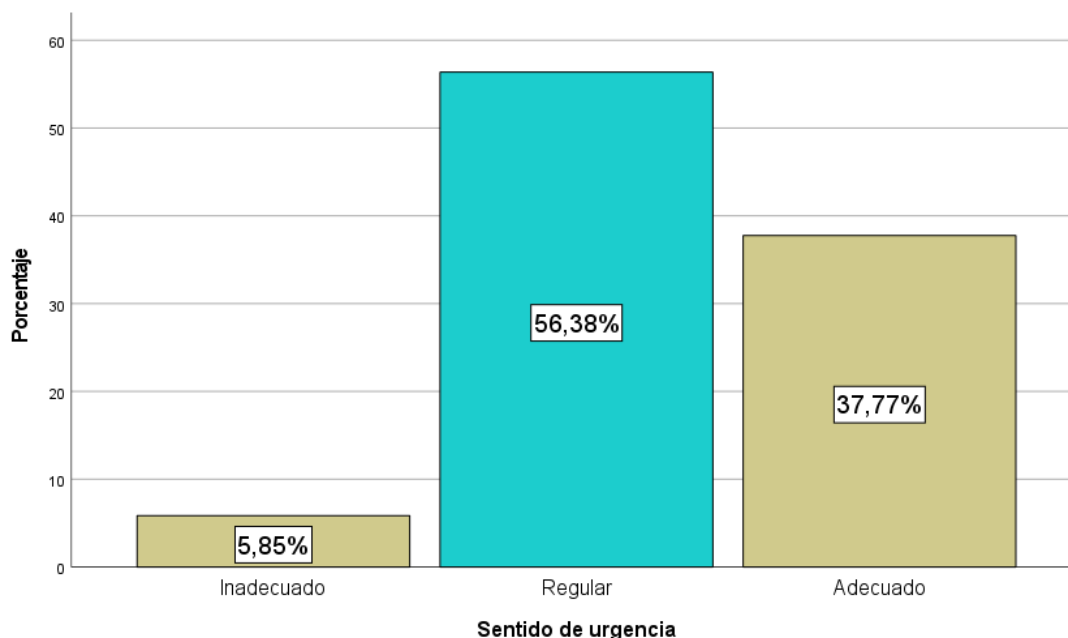
Resultados de la dimensión 7 “Sentido de urgencia”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	11	5,9 %
Regular	106	56,4 %
Adecuado	71	37,7 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Figura 7

Resultados de la dimensión 7 “Sentido de urgencia”



Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 17 se presentan los resultados por pregunta que conforman la dimensión “Sentido de urgencia”, siendo lo más resaltado por el personal de la entidad, el que el equipo gerencial toma decisiones rápidas y efectivas cuando se presentan problemas urgentes en la entidad; donde lo que debe reforzarse es que el equipo directivo transmita la importancia de actuar con prontitud para lograr resultados oportunos.

Tabla 17

Resultados de la dimensión 7 “Sentido de urgencia” (por ítem)

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El equipo directivo se esfuerza por cumplir con los plazos establecidos, incluso en situaciones de alta presión.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	23	12,2 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	36,2 %
	De acuerdo	58	30,9 %
	Muy de acuerdo	39	20,7 %
El equipo directivo toma decisiones rápidas y efectivas	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	21	11,2 %

cuando se presentan problemas urgentes en la entidad.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	28,2 %
	De acuerdo	81	43,1 %
	Muy de acuerdo	33	17,6 %
El equipo directivo se mantiene constantemente enfocado en alcanzar los objetivos institucionales sin postergar tareas importantes.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	22	11,7 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	70	37,2 %
	De acuerdo	49	26,1 %
	Muy de acuerdo	47	25,0 %
El equipo directivo transmite la importancia de actuar con prontitud para lograr resultados oportunos.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	30	16,0 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	73	38,8 %
	De acuerdo	52	27,7 %
	Muy de acuerdo	33	17,6 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados que se detallan en la Tabla 18 y en la Figura 8, se refiere a la variable “Competencias gerenciales, de donde el 63,3 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular las competencias gerenciales que caracteriza al equipo gerencial de la entidad, el 30,8 % de nivel adecuado y el 5,9 % de nivel inadecuado.

Tabla 18

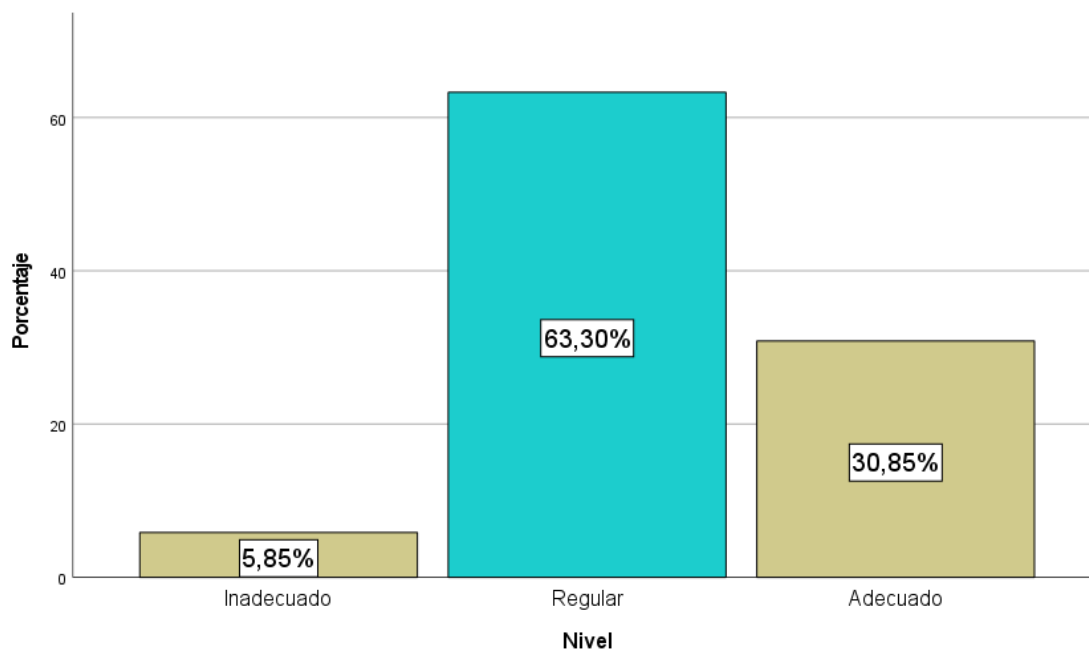
Resultados de la variable “Competencias gerenciales”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	11	5,9 %
Regular	119	63,3 %
Adecuado	58	30,8 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

Figura 8

Resultados de la variable “Competencias gerenciales”



Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 19 se presenta el comportamiento resumen de las dimensiones que conforman la variable “Competencias gerenciales”, donde lo más destacado por el personal de la MDCGAL es el “Sentido de urgencia” que caracteriza al equipo gerencial, y lo focalizado a mejorar es la “Innovación y mejora continua”.

Tabla 19

Resultados de la variable “Competencias gerenciales” (por dimensión)

Dimensión	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Orientación de resultados	Inadecuado	20	10,6 %
	Regular	128	68,1 %
	Adecuado	40	21,3 %
Comunicación efectiva	Inadecuado	11	5,9 %
	Regular	116	61,7 %
	Adecuado	61	32,4 %
Actitud de servicio	Inadecuado	12	6,4 %
	Regular	112	59,6 %

Trabajo en equipo	Adecuado	64	34,0 %
	Inadecuado	19	10,1 %
	Regular	114	60,6 %
Innovación y mejora continua	Adecuado	55	29,3 %
	Inadecuado	53	28,2 %
	Regular	91	48,4 %
Liderazgo	Adecuado	44	23,4 %
	Inadecuado	4	2,1 %
	Regular	135	71,8 %
Sentido de urgencia	Adecuado	49	26,1 %
	Inadecuado	11	5,9 %
	Regular	106	56,4 %
	Adecuado	71	37,7 %

Nota. Cuestionario “Competencias gerenciales”

4.1.2 Resultados de la Variable “Modernización de la Gestión Pública”

Los resultados que se detallan en la Tabla 20 y en la Figura 9, se refiere a la dimensión “Administración directa”, de donde el 58,0 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular la administración directa que se impulsa en la gestión edil, el 36,7 % de nivel adecuado y el 5,3 % de nivel inadecuado.

Tabla 20

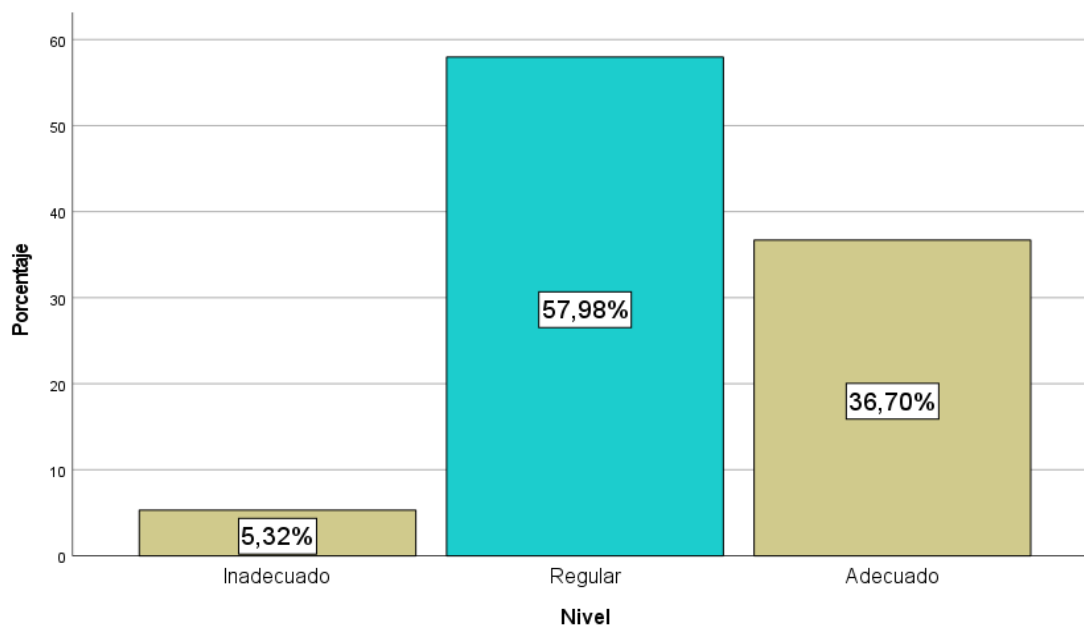
Resultados de la dimensión 1 “Administración directa”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	10	5,3 %
Regular	109	58,0 %
Adecuado	69	36,7 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

Figura 9

Resultados de la dimensión 1 “Administración directa”



Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 17 se presentan los resultados por pregunta que conforman la dimensión “Administración directa”, siendo lo más resaltado por el personal de la entidad, el que en la entidad se promueve la transparencia mediante la publicación regular de datos e informes de gestión; donde lo que debe reforzarse es el proporcionar información clara y accesible sobre sus procesos administrativos y decisiones.

Tabla 21

Resultados de la dimensión 1 “Administración directa” (por ítem)

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
La institución proporciona información clara y accesible sobre sus procesos administrativos y decisiones.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	37	19,7 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	75	39,9 %
	De acuerdo	42	22,3 %
	Muy de acuerdo	34	18,1 %
Los ciudadanos tienen la posibilidad de participar	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	24	12,8 %

activamente en la toma de	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	70	37,2 %
decisiones públicas a través de	De acuerdo	54	28,7 %
plataformas o mecanismos	Muy de acuerdo	40	21,3 %
institucionales.			
La MDCGAL promueve la	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
transparencia mediante la	En desacuerdo	0	0,0 %
publicación regular de datos e	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	14,9 %
informes de gestión.	De acuerdo	67	35,6 %
	Muy de acuerdo	93	49,5 %
Existe un compromiso	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
institucional para fomentar la	En desacuerdo	26	13,8 %
colaboración entre el gobierno, la	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	73	38,8 %
ciudadanía y otras organizaciones.	De acuerdo	58	30,9 %
	Muy de acuerdo	31	16,5 %

Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

Los resultados que se detallan en la Tabla 22 y en la Figura 10, se refiere a la dimensión “Presupuesto por resultados”, de donde el 66,5 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular la implementación del presupuesto por resultados que se impulsa en la gestión edil, el 23,9 % de nivel adecuado y el 9,6 % de nivel inadecuado.

Tabla 22

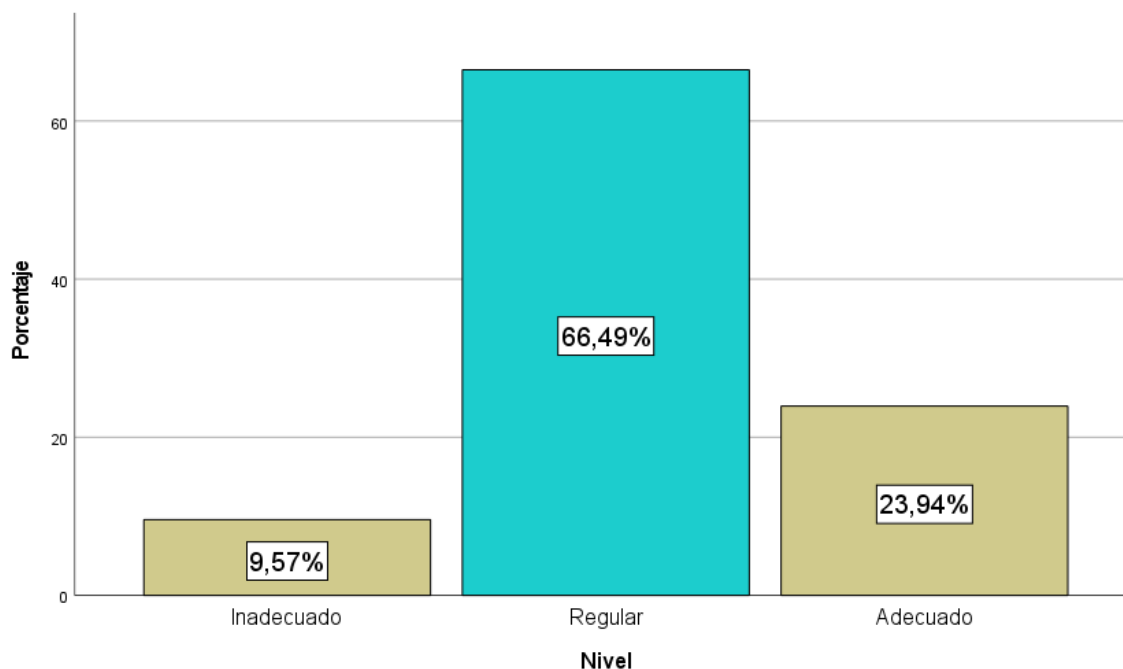
Resultados de la dimensión 2 “Presupuesto por resultados”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	18	9,6 %
Regular	125	66,5 %
Adecuado	45	23,9 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

Figura 10

Resultados de la dimensión 2 “Presupuesto por resultados”



Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 23 se presentan los resultados por pregunta que conforman la dimensión “Administración directa”, siendo lo más resaltado por el personal de la entidad, el que en la MDCGAL se vincula claramente los objetivos estratégicos con la asignación presupuestal; donde lo que debe reforzarse es que las decisiones presupuestales se basen en evidencias y resultados obtenidos en periodos anteriores.

Tabla 23

Resultados de la dimensión 2 “Presupuesto por resultados” (por ítem)

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
La MDCGAL vincula claramente los objetivos estratégicos con la asignación presupuestal.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	0	0,0 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	16,0 %
	De acuerdo	66	35,1 %
	Muy de acuerdo	92	48,9 %
Se realiza un seguimiento	Muy en desacuerdo	18	9,6 %

sistemático al cumplimiento de metas asociadas al presupuesto asignado.	En desacuerdo	66	35,1 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	70	37,2 %
	De acuerdo	28	14,9 %
	Muy de acuerdo	6	3,2 %
Las decisiones presupuestales se basan en evidencias y resultados obtenidos en periodos anteriores.	Muy en desacuerdo	29	15,4 %
	En desacuerdo	59	31,4 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	32,4 %
	De acuerdo	32	17,0 %
	Muy de acuerdo	7	3,7 %
El presupuesto por resultados ha mejorado la eficiencia en la gestión de los recursos públicos en mi área de trabajo.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	44	23,4 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43	22,9 %
	De acuerdo	64	34,0 %
	Muy de acuerdo	37	19,7 %

Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

Los resultados que se detallan en la Tabla 24 y en la Figura 11, se refiere a la dimensión “Control”, de donde el 53,7 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular el control que se impulsa en la gestión edil, el 37,2 % de nivel adecuado y el 9,1 % de nivel inadecuado.

Tabla 24

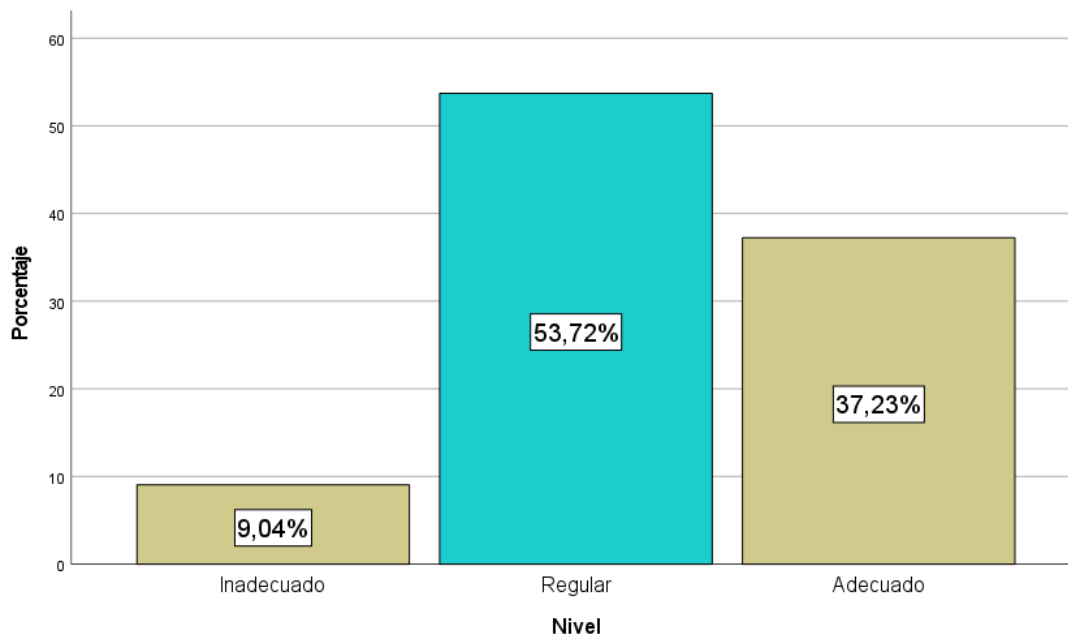
Resultados de la dimensión 3 “Control”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	17	9,1 %
Regular	101	53,7 %
Adecuado	70	37,2 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

Figura 11

Resultados de la dimensión 3 “Control”



Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 25 se presentan los resultados por pregunta que conforman la dimensión “Control”, siendo lo más resaltado por el personal de la entidad, el que los resultados de las auditorías internas se utilizan para mejorar la gestión institucional; donde lo que debe reforzarse es que se apliquen sanciones o correctivos oportunos cuando se detectan irregularidades en los procesos administrativos.

Tabla 25

Resultados de la dimensión 3 “Control” (por ítem)

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
La MDCGAL realiza un seguimiento constante al cumplimiento de metas y objetivos establecidos.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	44	23,4 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	29,3 %
	De acuerdo	51	27,1 %
	Muy de acuerdo	38	20,2 %

Existen mecanismos eficaces para supervisar el desempeño del personal en sus funciones.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	29	15,4 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	30,3 %
	De acuerdo	63	33,5 %
	Muy de acuerdo	39	20,7 %
Los resultados de las auditorías internas se utilizan para mejorar la gestión institucional.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	24	12,8 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	33,5 %
	De acuerdo	60	31,9 %
	Muy de acuerdo	41	21,8 %
Se aplican sanciones o correctivos oportunos cuando se detectan irregularidades en los procesos administrativos.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	40	21,3 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	36,2 %
	De acuerdo	54	28,7 %
	Muy de acuerdo	26	13,8 %

Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

Los resultados que se detallan en la Tabla 26 y en la Figura 12, se refiere a la dimensión “Cultura institucional”, de donde el 53,2 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular la cultura institucional que caracteriza a la entidad, el 37,2 % de nivel adecuado y el 9,6 % de nivel inadecuado.

Tabla 26

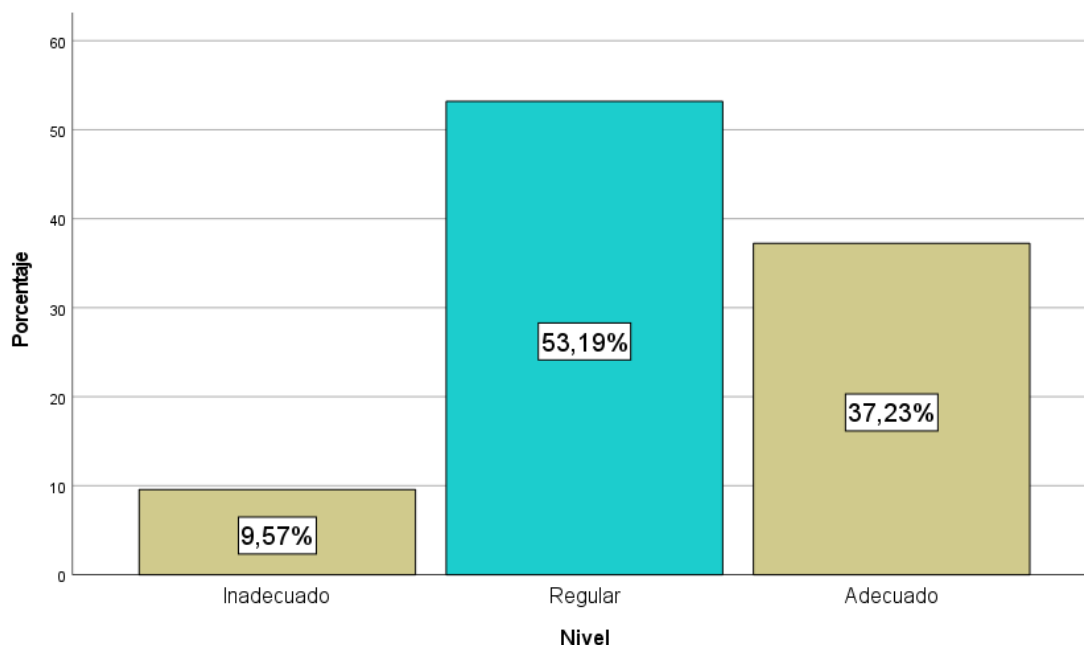
Resultados de la dimensión 4 “Cultura institucional”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	18	9,6 %
Regular	100	53,2 %
Adecuado	70	37,2 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

Figura 12

Resultados de la dimensión 4 “Cultura institucional”



Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 27 se presentan los resultados por pregunta que conforman la dimensión “Cultura institucional”, siendo lo más resaltado por el personal de la entidad, el que los valores institucionales están alineados con los principios de transparencia y servicio al ciudadano; donde lo que debe reforzarse es que exista un ambiente de colaboración y apertura para implementar cambios en los procesos de gestión pública.

Tabla 27

Resultados de la dimensión 4 “Cultura institucional” (por ítem)

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El personal de la MDCGAL está comprometido con la mejora continua de los procesos administrativos.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	31	16,5 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	35,6 %
	De acuerdo	45	23,9 %
	Muy de acuerdo	45	23,9 %
La cultura organizacional	Muy en desacuerdo	0	0,0 %

promueve la adopción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo para mejorar la eficiencia.	En desacuerdo	34	18,1 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	30,9 %
	De acuerdo	58	30,9 %
	Muy de acuerdo	38	20,2 %
Los valores institucionales están alineados con los principios de transparencia y servicio al ciudadano.	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	0	0,0 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	20,7 %
	De acuerdo	63	33,5 %
Existe un ambiente de colaboración y apertura para implementar cambios en los procesos de gestión pública.	Muy de acuerdo	86	45,7 %
	Muy en desacuerdo	0	0,0 %
	En desacuerdo	43	22,9 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	39,4 %
	De acuerdo	36	19,1 %
	Muy de acuerdo	35	18,6 %

Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

Los resultados que se detallan en la Tabla 28 y en la Figura 13, se refiere a la variable “Modernización de la gestión pública”, de donde el 58,0 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular la implementación de la modernización de la gestión pública que caracteriza a la entidad, el 34,6 % de nivel adecuado y el 7,4 % de nivel inadecuado.

Tabla 28

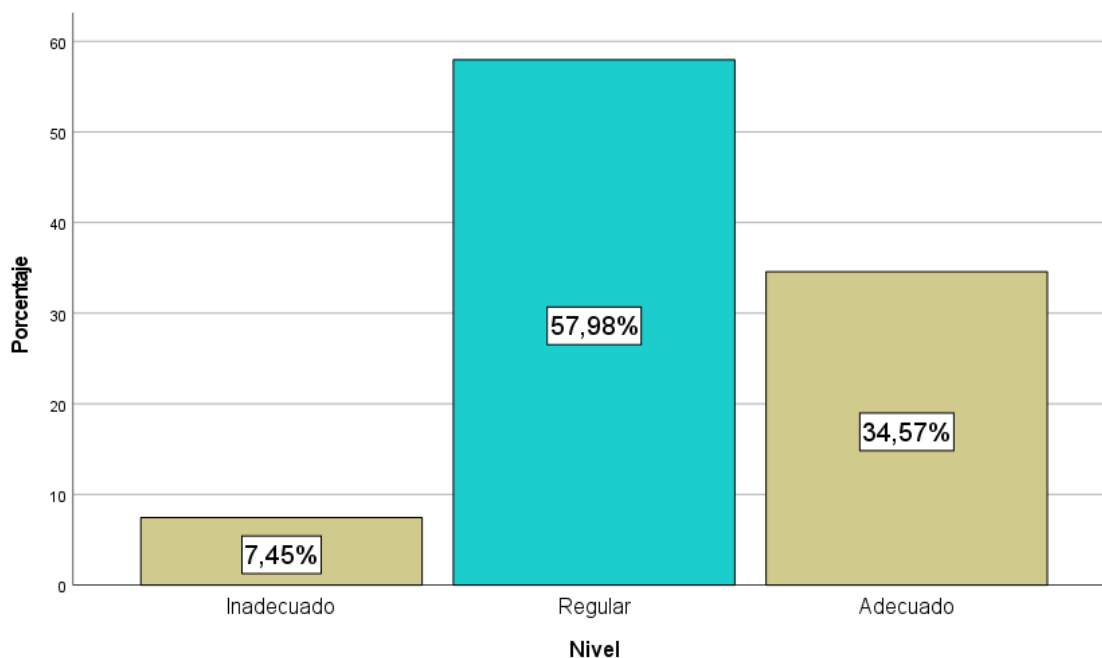
Resultados de la variable “Modernización de la gestión pública”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	14	7,4 %
Regular	109	58,0 %
Adecuado	65	34,6 %
Total	188	100,0 %

Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

Figura 13

Resultados de la variable “Modernización de la gestión pública”



Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 29 se presenta el comportamiento resumen de las dimensiones que conforman la variable “Modernización de la gestión pública”, donde lo más destacado por el personal de la MDCGAL es la “Administración directa” y lo focalizado a mejorar es el “Presupuesto por resultados”.

Tabla 29

Resultados de la variable “Modernización de la gestión pública” (por dimensión)

Dimensión	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Administración directa	Inadecuado	10	5,3 %
	Regular	109	58,0 %
	Adecuado	69	36,7 %
Presupuesto por resultados	Inadecuado	18	9,6 %
	Regular	125	66,5 %
	Adecuado	45	23,9 %
Control	Inadecuado	17	9,0 %
	Regular	101	53,7 %
	Adecuado	70	37,2 %

Cultura institucional	Inadecuado	18	9,6 %
	Regular	100	53,2 %
	Adecuado	70	37,2 %

Nota. Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

4.2 Comprobación de Hipótesis

4.2.1 Prueba de Hipótesis General

H_0 : No existe influencia significativa de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.

H_1 : Existe influencia significativa de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.

Los resultados se presentan en la Tabla 30, donde se tiene un valor de chi-cuadrado = 119,706 ($p = 0,000$), como se aprecia “p” es inferior al 5 % de significancia, lo cual implica que se rechaza H_0 ; por tanto, existe influencia significativa de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025; además, se tiene el pseudo R^2 de Nagelkerke de 0,570, que significa que en 57,0 % las variaciones en la implementación de la modernización de la gestión pública son generados por las variaciones en el nivel de competencias gerenciales.

Tabla 30

Contraste de la hipótesis general

<i>Modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Sólo intersección	134,952			
Final	15,246	119,706	2	0,000

<i>Pseudo R^2</i>	
Cox y Snell	0,471
Nagelkerke	0,570
McFadden	0,363

Nota. Ambos cuestionarios

4.2.2 Prueba de Hipótesis Específicas

- a) Primera hipótesis es “Existe influencia significativa de la orientación a resultados en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025”.

H_0 : No existe influencia.

H_1 : Existe influencia.

Los resultados se presentan en la Tabla 31, donde se tiene un valor de chi-cuadrado = 53,708 ($p = 0,000$), como se aprecia “p” es inferior al 5 % de significancia, lo cual implica que se rechaza H_0 ; por tanto, existe influencia significativa de orientación a resultados en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025; además, se tiene el pseudo R^2 de Nagelkerke de 0,301, que significa que en 30,1 % las variaciones en la implementación de la modernización de la gestión pública son generados por las variaciones en la competencia “Orientación a resultados”.

Tabla 31

Contraste de la hipótesis específica 1

<i>Modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Sólo intersección	72,961			
Final	19,253	53,708	2	0,000

<i>Pseudo R^2</i>	
Cox y Snell	0,248
Nagelkerke	0,301
McFadden	0,163

Nota. Ambos cuestionarios

- b) Segunda hipótesis es “Existe influencia significativa de la comunicación efectiva en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025”.

H_0 : No existe influencia.

H_1 : Existe influencia.

Los resultados se presentan en la Tabla 32, donde se tiene un valor de chi-cuadrado = 93,448 ($p = 0,000$), como se aprecia “p” es inferior al 5% de significancia, lo cual implica que se rechaza H_0 ; por tanto, existe influencia significativa de la comunicación efectiva en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025; además, se tiene el pseudo R^2 de Nagelkerke de 0,474, que significa que en 47,4 % las variaciones en la implementación de la modernización de la gestión pública son generados por las variaciones en la competencia “Comunicación efectiva”.

Tabla 32

Contraste de la hipótesis específica 2

<i>Modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	109,821			
Final	16,373	93,448	2	0,000
<i>Pseudo R^2</i>				
	Cox y Snell	0,392		
	Nagelkerke	0,474		
	McFadden	0,283		

Nota. Ambos cuestionarios

- c) Tercera hipótesis es “Existe influencia significativa de la actitud de servicio en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025”.

H_0 : No existe influencia.

H_1 : Existe influencia.

Los resultados se presentan en la Tabla 33, donde se tiene un valor de chi-cuadrado = 91,013 ($p = 0,000$), como se aprecia “p” es inferior al 5 % de significancia, lo cual implica que se rechaza H_0 ; por tanto, existe influencia significativa de la actitud de servicio en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025; además, se tiene el pseudo R^2 de Nagelkerke de 0,474, que significa que en 46,4 % las variaciones en la implementación de la modernización de la gestión pública son generados por las variaciones en la competencia “Actitud de servicio”.

Tabla 33

Contraste de la hipótesis específica 3

<i>Modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	107,688			
Final	16,675	91,013	2	0,000

<i>Pseudo R^2</i>	
Cox y Snell	0,384
Nagelkerke	0,464
McFadden	0,276

Nota. Ambos cuestionarios

- d) Cuarta hipótesis es “Existe influencia significativa del trabajo en equipo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025”.

H_0 : No existe influencia.

H_1 : Existe influencia.

Los resultados se presentan en la Tabla 34, donde se tiene un valor de chi-cuadrado = 125,535 ($p = 0,000$), como se aprecia “p” es inferior al 5 % de significancia, lo cual implica que se rechaza H_0 ; por tanto, existe influencia significativa del trabajo en equipo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025; además, se tiene el pseudo R^2 de Nagelkerke de

0,589, que significa que en 58,9 % las variaciones en la implementación de la modernización de la gestión pública son generados por las variaciones en la competencia “Trabajo en equipo”.

Tabla 34

Contraste de la hipótesis específica 4

<i>Modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	141,027			
Final	15,493	125,535	2	0,000

<i>Pseudo R²</i>	
Cox y Snell	0,487
Nagelkerke	0,589
McFadden	0,381

Nota. Ambos cuestionarios

- e) Quinta hipótesis es “Existe influencia significativa de la innovación y mejora continua en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025”.

H₀: No existe influencia.

H₁: Existe influencia.

Los resultados se presentan en la Tabla 35, donde se tiene un valor de chi-cuadrado = 77,518 ($p = 0,000$), como se aprecia “p” es inferior al 5 % de significancia, lo cual implica que se rechaza H₀; por tanto, existe influencia significativa de la innovación y mejora continua en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025; además, se tiene el pseudo R² de Nagelkerke de 0,409, que significa que en 40,9 % las variaciones en la implementación de la modernización de la gestión pública son generados por las variaciones en la competencia “Innovación y mejora continua”.

Tabla 35*Contraste de la hipótesis específica 5*

<i>Modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Sólo intersección	98,636			
Final	21,118	77,518	2	0,000

<i>Pseudo R²</i>	
Cox y Snell	0,338
Nagelkerke	0,409
McFadden	0,235

Nota. Ambos cuestionarios

- f) Sesta hipótesis es “Existe influencia significativa del liderazgo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025”.

H₀: No existe influencia.H₁: Existe influencia.

Los resultados se presentan en la Tabla 36, donde se tiene un valor de chi-cuadrado = 47,465 ($p = 0,000$), como se aprecia “p” es inferior al 5 % de significancia, lo cual implica que se rechaza H₀; por tanto, existe influencia significativa del liderazgo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025; además, se tiene el pseudo R² de Nagelkerke de 0,270, que significa que en 27,0 % las variaciones en la implementación de la modernización de la gestión pública son generados por las variaciones en la competencia “Liderazgo”.

Tabla 36*Contraste de la hipótesis específica 6*

<i>Modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	64,150			
Final	16,684	47,465	2	0,000

<i>Pseudo R²</i>	
Cox y Snell	0,223
Nagelkerke	0,270
McFadden	0,144

Nota. Ambos cuestionarios

- g) Sétima hipótesis es “Existe influencia significativa del sentido de urgencia en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025”.

H₀: No existe influencia.

H₁: Existe influencia.

Los resultados se presentan en la Tabla 37, donde se tiene un valor de chi-cuadrado = 92,981 ($p = 0,000$), como se aprecia “p” es inferior al 5 % de significancia, lo cual implica que se rechaza H₀; por tanto, existe influencia significativa del sentido de urgencia en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025; además, se tiene el pseudo R² de Nagelkerke de 0,472, que significa que en 47,2 % las variaciones en la implementación de la modernización de la gestión pública son generados por las variaciones en la competencia “Sentido de urgencia”.

Tabla 37

Contraste de la hipótesis específica 7

<i>Modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	109,555			
Final	16,574	92,981	2	0,000

<i>Pseudo R²</i>	
Cox y Snell	0,390
Nagelkerke	0,472
McFadden	0,282

Nota. Ambos cuestionarios

DISCUSIONES

Los resultados de campo evidencian que existe influencia significativa de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna; dado el valor de chi-cuadrado = 119,706 ($p = 0,000$), y el pseudo R^2 de Nagelkerke de 57,0 %, que significa que en 57,0 %; que implica que más de la mitad de la variabilidad observada en el proceso de modernización se atribuye al nivel de desarrollo de las competencias gerenciales del equipo directivo, lo que confirma su rol determinante en la conducción institucional; estos hallazgos concuerdan con la literatura que sostiene que la capacidad de liderazgo, la toma de decisiones estratégicas y la orientación a resultados son factores esenciales para impulsar cambios organizacionales sostenibles en entidades públicas.

Se concuerda con el trabajo de Dávila *et al.* (2025), quienes concluyen que lograron identificar las competencias básicas del funcionario público para la construcción de una burocracia comprometida, orientada al bien común, y que fomente la autonomía y autorregulación de los involucrados; puesto que la competencia más destacada por el personal de la municipalidad fue el “Sentido de urgencia” que caracteriza al equipo gerencial.

De forma similar, se concuerda con el trabajo de Morillo & Alegría (2024), quienes concluyen que la adopción de tecnologías emergentes contribuye a las exigencias de una transformación social, que implique la integración de los principios de modernización con los valores y particularidades políticas propias; dado que lo más resaltado por el personal es la “Administración directa” como aspecto dentro de la implementación de la modernización de la gestión pública.

Se concuerda con el trabajo de Aguilar (2023), quienes concluyen que existe influencia significativa de las competencias gerenciales sobre la modernización de la gestión pública, evidenciada ($R^2 = 18,2$ %); puesto que se obtuvo que existe influencia significativa de las competencias gerenciales sobre la modernización de la gestión pública (pseudo R^2 de Nagelkerke = 57,0 %).

Se concuerda con el trabajo de Delgado (2022), quienes concluyen que los gobiernos locales están integrando la modernización de la gestión pública como parte de sus políticas funcionales, promoviendo así principios asociados al buen Gobierno Corporativo; puesto que se obtuvo que el 58,0 % de los trabajadores consideran de nivel regular la implementación de la modernización de la gestión pública que caracteriza a la entidad.

Se concuerda con el trabajo de Llanos (2023), quien concluye que el 87,0 % de los trabajadores percibe de nivel regular las competencias gerenciales de los funcionarios; puesto que el 63,3 % de los trabajadores de la MDCGAL consideran de nivel regular las competencias gerenciales que caracteriza al equipo gerencial de la entidad.

Y se concuerda con el trabajo de Chacón (2022), quien concluye que el 56,5 % percibe que las competencias genéricas de los directivos públicos son de nivel regular, y que existe influencia de las competencias genéricas en la modernización de la gestión pública ($R^2 = 0,244$); puesto que se obtuvo que la mayoría de trabajadores percibe de nivel regular las competencias gerenciales del equipo directivo, y que existe influencia de las competencias de los gerentes en la implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública.

CONCLUSIONES

1. Existe influencia significativa de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025, dado el chi-cuadrado = 119,706 ($p = 0,000$), y el pseudo R^2 de Nagelkerke = 0,570; además, el 63,3 % de los trabajadores consideran de nivel regular las competencias gerenciales que caracteriza al equipo gerencial de la entidad, siendo la dimensión más destacada el “Sentido de urgencia”; y el 58,0 % percibe de nivel regular la implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública en la entidad, donde la dimensión más resaltada fue la “Administración directa”.
2. Existe influencia significativa de orientación a resultados en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, dado el chi-cuadrado = 53,708 ($p = 0,000$), y el pseudo R^2 de Nagelkerke = 0,301.
3. Existe influencia significativa de la comunicación efectiva en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, dado el chi-cuadrado = 93,448 ($p = 0,000$), y el pseudo R^2 de Nagelkerke = 0,474.
4. Existe influencia significativa de la actitud de servicio en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, dado el chi-cuadrado = 91,013 ($p = 0,000$), y el pseudo R^2 de Nagelkerke = 0,474.
5. Existe influencia significativa del trabajo en equipo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, dado el chi-cuadrado = 125,535 ($p = 0,000$), y el pseudo R^2 de Nagelkerke = 0,589.
6. Existe influencia significativa de la innovación y mejora continua en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, dado el chi-cuadrado = 77,518 ($p = 0,000$), y el pseudo R^2 de Nagelkerke = 0,409.
7. Existe influencia significativa del liderazgo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, dado el chi-cuadrado = 47,465 ($p = 0,000$), y el pseudo R^2 de Nagelkerke = 0,270.

8. Existe influencia significativa del sentido de urgencia en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, dado el chi-cuadrado = 92,981 ($p = 0,000$), y el pseudo R^2 de Nagelkerke = 0,472.

RECOMENDACIONES

1. Al Gerente Municipal de la MDCGAL se le sugiere priorice la implementación de un programa integral y continuo de fortalecimiento de competencias gerenciales dirigido al equipo directivo, orientado al desarrollo de habilidades estratégicas, liderazgo transformacional, gestión por resultados y toma de decisiones basada en evidencia; que incluya capacitaciones especializadas, espacios de retroalimentación periódica y la adopción de herramientas modernas de planificación y seguimiento institucional; ello contribuirá en la modernización de la gestión pública.
2. Para la mejora de la competencia “Orientación a resultados” en el equipo gerencial, se sugiere al Jefe de la Oficina de Administración implementar de un sistema de gestión por objetivos claramente definidos, medibles y alineados a las metas institucionales; para lo cual se deben formular planes de trabajo con indicadores de desempeño y plazos específicos, así como realizar un monitoreo periódico que permita identificar avances, dificultades y oportunidades de mejora; ello contribuirá en la modernización de la gestión pública.
3. Para la mejora de la competencia “Comunicación efectiva” en el equipo gerencial, se sugiere al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos, se desarrolle un programa de capacitación y acompañamiento que promueva el uso claro, oportuno y coherente de la información en todos los niveles de la municipalidad, que incluya talleres sobre comunicación estratégica, manejo de conflictos, escucha activa y elaboración de mensajes institucionales alineados a los objetivos de la gestión; ello contribuirá en la modernización de la gestión pública.
4. Para la mejora de la competencia “Actitud de servicio” en el equipo gerencial, se sugiere al Gerente Municipal impulse la implementación de un plan institucional orientado a promover una cultura organizacional centrada en el ciudadano, que incluya capacitaciones periódicas en atención empática, escucha activa y resolución eficiente de necesidades, además de la incorporación de protocolos estandarizados de orientación al usuario que garanticen respuestas oportunas y de calidad; ello contribuirá en la modernización de la gestión pública.

5. Para la mejora de la competencia “Trabajo en equipo” en el equipo gerencial, se sugiere al Jefe de la Oficina de Administración que contribuya en la consolidación de la colaboración efectiva entre las áreas estratégicas, mediante un plan que abarque talleres de cohesión y comunicación colaborativa, dinámicas de resolución conjunta de problemas y espacios formales de coordinación intergerencial que faciliten el intercambio de información y la alineación de objetivos institucionales; ello contribuirá en la modernización de la gestión pública.
6. Para la mejora de la competencia “Innovación y mejora continua” en el equipo gerencial, se sugiere al Jefe de la Oficina de Administración que implemente mecanismos formales para identificar, probar y escalar soluciones creativas a los problemas de la gestión municipal para lo cual se debe promover espacios de ideación y aprendizaje colaborativo, como laboratorios de innovación pública o mesas de mejora de procesos, acompañados de capacitaciones específicas en metodologías ágiles, diseño de servicios y gestión del cambio; ello contribuirá en la modernización de la gestión pública.
7. Para la mejora de la competencia “Liderazgo” en el equipo gerencial, se sugiere al Gerente Municipal promueva el liderazgo participativo y orientado a resultados, mediante capacitaciones especializadas en gestión del cambio, comunicación efectiva y dirección de equipos multidisciplinarios, así como la creación de espacios de coaching y mentoría que permitan a los gerentes reflexionar sobre su estilo de liderazgo y mejorar su capacidad de influir positivamente en sus colaboradores; ello contribuirá en la modernización de la gestión pública.
8. Para la mejora de la competencia “Sentido de urgencia” en el equipo gerencial, se sugiere al Gerente Municipal aplique mecanismos de gestión que prioricen la atención oportuna de tareas críticas y la reducción de tiempos de respuesta en los procesos internos; para lo cual, se deben instaurar rutinas de seguimiento diario y semanal de metas, emplear tableros de control que permitan visualizar pendientes y cuellos de botella, y promover una cultura organizacional orientada a la acción inmediata y a la resolución eficiente de problemas; ello contribuirá en la modernización de la gestión pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C. (2023). *Competencias gerenciales y modernización de la gestión pública en una municipalidad distrital, provincia de Trujillo, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/129147/Aguilar_VCS-SD.pdf?sequence=1
- Barragán, C., Gonzáles, A. & Ortiz, A. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/34117>
- Chacón, J. (2022). *Competencias genéricas del directivo público y su influencia en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2684>
- Chancha, T., Zurita, N. N., Quispe, R. M. & Solórzano, J. R. (2022). Gestión de recursos humanos y modernización de la gestión pública en un gobierno regional peruano, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 1879-1907. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3646>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Contreras, E. (2023). *Modernización de la gestión pública y desempeño laboral del personal administrativo en una municipalidad distrital, Huancavelica, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121949>
- Dávila, L. A., Flores, E. A., Lara, T. de L. & Loor, J. A. (2025). Competencias laborales orientadas a la gestión de los servidores públicos: caso ecuatoriano. *LATAM Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades*, 6(2), 1840 – 1856. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/3733>
- Delgado, V. A. (2022). Modernización de la gestión pública y su influencia en la atención de la ciudadanía desde los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2405-2420. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2034>

- Díaz, J., Núñez, L. & Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio - Revista de Difusión Cultural y Científica de La Universidad La Salle En Bolivia*, 16(16), 169–197; http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a10.pdf
- Drucker, P. (2014). *La gestión del futuro*. HarperCollins.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Allyn & Bacon, 4ª Ed.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista M., (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill Educación. 6º edición. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jiménez, E. (2021). *Modernización de la gestión pública y la administración de recursos humanos en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú años 2018 - 2019*. [Tesis de maestría, Centros de Altos Estudios Nacionales]. <https://repositorio.caen.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ae27d14b-36de-46c7-b258-06438d359dff/content>
- Kliksberg, B. (2010). *Más ética, más desarrollo*. Paidós.
- Llanos, F. (2023). *Competencias gerenciales en el proceso de contrataciones públicas en la Sede del Gobierno Regional de Tacna, 2022* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]; <https://repositorio.unjbg.edu.pe/items/91f7dfd1-6cbe-459e-9539-c395febe1bda>
- Medina, M. y Rodríguez, R. (2022). El gobierno abierto como opción de política pública para el desarrollo en los gobiernos locales en México. *South Florida Journal of Development*, 3(1), 644–658. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/1096>
- Mintzberg, H. (2016). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Morillo, K. A. & Alegría, L. F. (2024). Gestión pública en América Latina: e-Gobierno, modernización y transformación social. *Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico*, (9), 929-961. <https://www.ojs.revistaclio.es/index.php/edicionesclio/article/view/220>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2030*. D.S. N° 103-2022-PCM;

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-queaprueba-la-politica-nacional-de-moderniz-decreto-supremo-n-103-2022-pcm-2097747-1>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2023). *Política Nacional de Transformación Digital al 2030*. Gobierno del Perú.

Ramírez, A. (2019). *Competencias gerenciales en la gestión efectiva de la Dirección de salud Apurímac II, Provincia de Andahuaylas, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo];
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29960>

Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Soto, F. (2021). *Modernización de la gestión pública y su relación con las competencias gerenciales en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Continental].
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10067/1/IV_PG_MGP_TE_Soto_Cristobal_2021.pdf

Vegas, C. I. (2022). *El proceso de modernización del Estado peruano 2002–2021*. Fondo Editorial.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología	Variables	Dimensión/Indicador	Instrumento	Fuente
P.G. ¿Cuál es la influencia de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025? P.E.1 ¿Cuál es la influencia de la orientación a resultados en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025? P.E.2 ¿Cuál es la influencia de la comunicación efectiva en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025? P.E.3 ¿Cuál es la influencia de la actitud de servicio en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025? P.E.4 ¿Cuál es la influencia del trabajo en equipo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025? P.E.5 ¿Cuál es la influencia de la innovación y mejora continua en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025? P.E.6 ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025? P.E.7 ¿Cuál es la influencia del sentido de urgencia en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025?	O.G. Determinar la influencia de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. O.E.1 Analizar la influencia de la orientación a resultados en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. O.E.2 Analizar la influencia de la comunicación efectiva en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. O.E.3 Analizar la influencia de la actitud de servicio en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. O.E.4 Analizar la influencia del trabajo en equipo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. O.E.5 Analizar la influencia de la innovación y mejora continua en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. O.E.6 Analizar la influencia del liderazgo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. O.E.7 Analizar la influencia del sentido de urgencia en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.	H.G. Existe influencia significativa de las competencias gerenciales en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. H.E.1 Existe influencia significativa de la orientación a resultados en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. H.E.2 Existe influencia significativa de la comunicación efectiva en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. H.E.3 Existe influencia significativa de la actitud de servicio en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. H.E.4 Existe influencia significativa del trabajo en equipo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. H.E.5 Existe influencia significativa de la innovación y mejora continua en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. H.E.6 Existe influencia significativa del liderazgo en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025. H.E.7 Existe influencia significativa del sentido de urgencia en la modernización de la gestión pública en la MDCGAL – Tacna, 2025.	Tipo y diseño de investigación: Aplicado y diseño no experimental, Población y muestra: 365 trabajadores, la muestra será de 188.	Variable Independiente: Competencias gerenciales Variable Dependiente: Modernización de la gestión pública	Orientación de resultados: Establece metas, seguimiento, uso de indicadores, logro de resultados. Comunicación efectiva: Claridad, fluidez, retroalimentación, expresión de ideas. Actitud de servicio: Atiende necesidades, respeto, servicio de calidad, mejora continua. Trabajo en equipo: Colabora, respeto, comparte información, promueve participación. Innovación y mejora continua: Ideas nuevas, búsqueda de oportunidades, asume riesgos, cultura de aprendizaje. Liderazgo: Participación activa, motiva, comunica visión, resuelve conflictos. Sentido de urgencia: Cumple plazos, decisiones rápidas, enfocado, actúa con prontitud. Administración abierta: Proporciona información, posibilidad de participar, transparencia, fomenta colaboración. Presupuesto por resultados: Vincula objetivos, metas presupuestales, decisiones presupuestales, eficiencia. Control: Seguimiento, supervisa, auditorías, sanciones. Cultura institucional: Mejora continua, promueve formas nuevas de trabajo, valores, ambiente de trabajo.	-Cuestionario de competencias gerenciales -Cuestionario de modernización de la gestión pública.	Trabajador administrativo de la MDCGAL.

Anexo 2: Instrumentos

Cuestionario “Competencias gerenciales”

Estimado trabajador de la MDCGAL, se detallan aseveraciones afines a las competencias gerenciales de los funcionarios de la entidad, se le pide sinceridad en sus respuestas. Considere las opciones siguientes:

- A) Muy en desacuerdo B) En desacuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) De acuerdo
E) Muy de acuerdo

Sexo: a) Masculino b) Femenino

Condición laboral: a) Nombrado b) Contratado

Experiencia laboral: a) Menos de 1 años b) Entre 1 y 5 años c) Más de 5 años

Órgano donde labora: a) Alta dirección y/o asesoramiento b) Línea c) Apoyo

Nº	PREGUNTA	A	B	C	D	E
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
1	Establece metas claras y medibles alineadas con los objetivos institucionales.					
2	Hace seguimiento continuo al cumplimiento de los resultados esperados en mi área de trabajo.					
3	Toma decisiones basadas en el análisis de indicadores de desempeño.					
4	Promueve el logro de resultados eficaces, priorizando el uso eficiente de los recursos públicos.					
COMUNICACIÓN EFECTIVA						
5	En la MDCGAL, el equipo directivo comunica de forma clara y oportuna los objetivos y metas institucionales.					
6	El equipo directivo promueve que la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la entidad sea fluida y bidireccional.					
7	Recibe retroalimentación constructiva por parte del equipo directivo sobre el desempeño de sus funciones.					
8	El equipo directivo promueve un ambiente de trabajo donde la expresión de ideas y sugerencias es valorada y tomada en cuenta.					
ACTITUD DE SERVICIO						
9	El equipo directivo se esfuerza por comprender y atender las necesidades de los ciudadanos de manera oportuna y cordial.					
10	El equipo directivo mantiene una actitud respetuosa y empática en la atención al público, incluso en situaciones difíciles.					
11	El equipo directivo considera que brindar un servicio de calidad es una de mis principales responsabilidades como servidor público.					
12	El equipo directivo busca continuamente mejorar la forma en que interactúan con el ciudadano para ofrecer una mejor atención.					

	TRABAJO EN EQUIPO					
13	Colabora activamente con sus colegas para lograr los objetivos institucionales.					
14	Fomenta un ambiente de respeto y confianza dentro de su equipo de trabajo.					
15	Comparte información y conocimientos relevantes para mejorar el desempeño colectivo.					
16	Promueve la participación y el compromiso de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones.					
	INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA					
17	Promueve activamente la implementación de nuevas ideas y métodos para mejorar los procesos en el área de trabajo.					
18	Busca constantemente oportunidades para optimizar los servicios que brinda la MDCGAL.					
19	Esta dispuesto a asumir riesgos controlados para introducir mejoras en la gestión pública.					
20	Fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua en la MDCGAL.					
	LIDERAZGO					
21	El equipo directivo promueve la participación activa del personal en la toma de decisiones.					
22	El equipo directivo motiva e inspira al personal para alcanzar los objetivos institucionales.					
23	El equipo directivo comunica de manera clara y efectiva la visión y metas de la MDCGAL.					
24	El equipo directivo demuestra capacidad para resolver conflictos y fortalecer el trabajo en equipo.					
	SENTIDO DE URGENCIA					
25	El equipo directivo se esfuerza por cumplir con los plazos establecidos, incluso en situaciones de alta presión.					
26	El equipo directivo toma decisiones rápidas y efectivas cuando se presentan problemas urgentes en la entidad.					
27	El equipo directivo se mantiene constantemente enfocado en alcanzar los objetivos institucionales sin postergar tareas importantes.					
28	El equipo directivo transmite la importancia de actuar con prontitud para lograr resultados oportunos.					

Gracias por su colaboración

Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

Estimado trabajador de la MDCGAL, se detallan aseveraciones afines a la implementación de la modernización de la gestión pública en la entidad, se le pide sinceridad en sus respuestas. Considere las opciones siguientes:

- A) Muy en desacuerdo B) En desacuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) De acuerdo
E) Muy de acuerdo

Sexo: a) Masculino b) Femenino

Condición laboral: a) Nombrado b) Contratado

Experiencia laboral: a) Menos de 1 años b) Entre 1 y 5 años c) Más de 5 años

Órgano donde labora: a) Alta dirección y/o asesoramiento b) Línea c) Apoyo

N°	PREGUNTA	A	B	C	D	E
ADMINISTRACIÓN ABIERTA						
1	La institución proporciona información clara y accesible sobre sus procesos administrativos y decisiones.					
2	Los ciudadanos tienen la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones públicas a través de plataformas o mecanismos institucionales.					
3	La MDCGAL promueve la transparencia mediante la publicación regular de datos e informes de gestión.					
4	Existe un compromiso institucional para fomentar la colaboración entre el gobierno, la ciudadanía y otras organizaciones.					
PRESUPUESTO POR RESULTADOS						
5	La MDCGAL vincula claramente los objetivos estratégicos con la asignación presupuestal.					
6	Se realiza un seguimiento sistemático al cumplimiento de metas asociadas al presupuesto asignado.					
7	Las decisiones presupuestales se basan en evidencias y resultados obtenidos en periodos anteriores.					
8	El presupuesto por resultados ha mejorado la eficiencia en la gestión de los recursos públicos en mi área de trabajo.					
CONTROL						
9	La MDCGAL realiza un seguimiento constante al cumplimiento de metas y objetivos establecidos.					
10	Existen mecanismos eficaces para supervisar el desempeño del personal en sus funciones.					
11	Los resultados de las auditorías internas se utilizan para mejorar la gestión institucional.					
12	Se aplican sanciones o correctivos oportunos cuando se detectan					

	irregularidades en los procesos administrativos.					
	CULTURA INSTITUCIONAL					
13	El personal de la MDCGAL está comprometido con la mejora continua de los procesos administrativos.					
14	La cultura organizacional promueve la adopción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo para mejorar la eficiencia.					
15	Los valores institucionales están alineados con los principios de transparencia y servicio al ciudadano.					
16	Existe un ambiente de colaboración y apertura para implementar cambios en los procesos de gestión pública.					

Gracias por su colaboración

Anexo 3: Juicio de expertos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante: Dr. Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Responsable del área de psicología - Poder Judicial de Tacna
- 1.3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario "Competencias gerenciales"
- 1.4. Autor del Instrumento: Liz Maribel Ticona Maquera

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	CALIFICACION				
		Deficiente 01-20%	Regular 21- 40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					90%
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					95%
4. ORGANIZACION	Presentación Ordenada					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					95%
6. PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					100%
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					90%
8. ANALISIS	Descompone adecuadamente las variables/ Indicadores/ medidas.					90%
9. ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.					90%
10. APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse.					100%
PROMEDIO		94%				

III. CALIFICACIÓN GLOBAL:(Marcar con una X)

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVADO
X		

Lugar y fecha: Tacna, 10 de agosto del 2025



Firma del Experto Informante
DNI: 22096520

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante: Dr. Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Responsable del área de psicología - Poder Judicial de Tacna
- 1.3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario "Modernización de la gestión pública"
- 1.4. Autor del Instrumento: Liz Maribel Ticona Maquera

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 01-20%	Regular 21- 40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					100%
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					95%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					95%
4. ORGANIZACIÓN	Presentación Ordenada					100%
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					90%
6. PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					100%
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					95%
8. ANALISIS	Descompone adecuadamente las variables/ Indicadores/ medidas.					95%
9. ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.					90%
10. APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse.					100%
PROMEDIO		96%				

III. CALIFICACIÓN GLOBAL:(Marcar con una X)

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVADO
X		

Lugar y fecha: Tacna, 10 de agosto del 2025



Firma del Experto Informante
DNI: 22096520

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante: Dr. Pérez Mamani, Rubens Houson
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente - Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- 1.3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario "Competencias gerenciales"
- 1.4. Autor del Instrumento: Liz Maribel Ticona Maquera

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 01-20%	Regular 21- 40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					90%
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					90%
4. ORGANIZACIÓN	Presentación Ordenada					100%
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					90%
6. PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					90%
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					100%
8. ANALISIS	Descompone adecuadamente las variables/ Indicadores/ medidas.					95%
9. ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.					90%
10. APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse.					95%
PROMEDIO		94%				

III. CALIFICACIÓN GLOBAL:(Marcar con una X)

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVADO
X		

Lugar y fecha: Tacna, 12 de agosto del 2025



Firma del Experto Informante
DNI: 00791893

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante: Dr. Pérez Mamani, Rubens Houson
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente - Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- 1.3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario "Modernización de la gestión pública"
- 1.4. Autor del Instrumento: Liz Maribel Ticona Maquera

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 01-20%	Regular 21- 40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					90%
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					90%
4. ORGANIZACIÓN	Presentación Ordenada					100%
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					95%
6. PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					90%
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					90%
8. ANALISIS	Descompone adecuadamente las variables/ Indicadores/ medidas.					100%
9. ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.					95%
10. APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse.					100%
PROMEDIO		95%				

III. CALIFICACIÓN GLOBAL:(Marcar con una X)

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVADO
X		

Lugar y fecha: Tacna, 12 de agosto del 2025



Firma del Experto Informante
DNI: 00791893

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante: Dra. Ramírez Charca, Edith Diana
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente - Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario "Competencias gerenciales"
- 1.4. Autor del Instrumento: Liz Maribel Ticona Maquera

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	CALIFICACION				
		Deficiente 01-20%	Regular 21- 40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					90%
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					100%
4. ORGANIZACIÓN	Presentación Ordenada					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					90%
6. PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					100%
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					100%
8. ANALISIS	Descompone adecuadamente las variables/ Indicadores/ medidas.					95%
9. ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.					95%
10. APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse.					100%
PROMEDIO		96%				

III. CALIFICACIÓN GLOBAL:(Marcar con una X)

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVADO
X		

Lugar y fecha: Tacna, 13 de agosto del 2025



Firma del Experto Informante
DNI: 00504911

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante: Dra. Ramírez Charca, Edith Diana
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente - Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario "Modernización de la gestión pública"
- 1.4. Autor del Instrumento: Liz Maribel Ticona Maquera

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	CALIFICACION				
		Deficiente 01-20%	Regular 21- 40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					95%
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					100%
4. ORGANIZACION	Presentación Ordenada					100%
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					90%
6. PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					100%
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					90%
8. ANALISIS	Descompone adecuadamente las variables/ Indicadores/ medidas.					90%
9. ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.					95%
10. APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse.					100%
PROMEDIO		96%				

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Marcar con una X)

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVADO
X		

Lugar y fecha: Tacna, 13 de agosto del 2025



 Firma del Experto Informante
 DNI: 00504911

Anexo 4: Confiabilidad de instrumentos

Variable “Competencias gerenciales”

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,961	28

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Establece metas claras y medibles alineadas con los objetivos institucionales.	91,02	346,021	0,489	0,961
Hace seguimiento continuo al cumplimiento de los resultados esperados en mi área de trabajo.	90,76	341,135	0,606	0,960
Toma decisiones basadas en el análisis de indicadores de desempeño.	91,69	340,291	0,616	0,960
Promueve el logro de resultados eficaces, priorizando el uso eficiente de los recursos públicos.	90,98	334,786	0,741	0,959
En la MDCGAL, el equipo directivo comunica de forma clara y oportuna los objetivos y metas institucionales.	90,71	336,762	0,738	0,959
El equipo directivo promueve que la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la entidad sea fluida y bidireccional.	91,64	340,220	0,679	0,960
Recibe retroalimentación constructiva por parte del equipo directivo sobre el desempeño de sus funciones.	89,92	345,764	0,670	0,960
El equipo directivo promueve un ambiente de trabajo donde la expresión de ideas y sugerencias es valorada y tomada en cuenta.	90,85	336,249	0,744	0,959
El equipo directivo se esfuerza por comprender y atender las necesidades de los ciudadanos de manera oportuna y cordial.	90,80	335,831	0,690	0,960

El equipo directivo mantiene una actitud respetuosa y empática en la atención al público, incluso en situaciones difíciles.	90,70	337,996	0,689	0,960
El equipo directivo considera que brindar un servicio de calidad es una de mis principales responsabilidades como servidor público.	90,88	337,819	0,717	0,959
El equipo directivo busca continuamente mejorar la forma en que interactúan con el ciudadano para ofrecer una mejor atención.	90,81	339,075	0,678	0,960
Colabora activamente con sus colegas para lograr los objetivos institucionales.	90,78	334,944	0,711	0,959
Fomenta un ambiente de respeto y confianza dentro de su equipo de trabajo.	90,66	340,310	0,664	0,960
Comparte información y conocimientos relevantes para mejorar el desempeño colectivo.	91,72	336,492	0,714	0,959
Promueve la participación y el compromiso de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones.	90,68	339,160	0,665	0,960
Promueve activamente la implementación de nuevas ideas y métodos para mejorar los procesos en el área de trabajo.	91,84	332,349	0,644	0,960
Busca constantemente oportunidades para optimizar los servicios que brinda la MDCGAL.	91,87	333,709	0,695	0,960
Esta dispuesto a asumir riesgos controlados para introducir mejoras en la gestión pública.	90,94	334,173	0,722	0,959
Fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua en la MDCGAL.	90,87	338,272	0,669	0,960
El equipo directivo promueve la participación activa del personal en la toma de decisiones.	91,02	346,021	0,489	0,961
El equipo directivo motiva e inspira al personal para alcanzar los objetivos institucionales.	90,76	341,135	0,606	0,960

El equipo directivo comunica de manera clara y efectiva la visión y metas de la MDCGAL.	90,71	342,067	0,601	0,960
El equipo directivo demuestra capacidad para resolver conflictos y fortalecer el trabajo en equipo.	90,98	334,786	0,741	0,959
El equipo directivo se esfuerza por cumplir con los plazos establecidos, incluso en situaciones de alta presión.	90,71	336,762	0,738	0,959
El equipo directivo toma decisiones rápidas y efectivas cuando se presentan problemas urgentes en la entidad.	90,64	340,220	0,679	0,960
El equipo directivo se mantiene constantemente enfocado en alcanzar los objetivos institucionales sin postergar tareas importantes.	90,67	336,768	0,711	0,959
El equipo directivo transmite la importancia de actuar con prontitud para lograr resultados oportunos.	90,85	336,249	0,744	0,959

Variable “Modernización de la gestión pública”

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,939	16

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La institución proporciona información clara y accesible sobre sus procesos administrativos y decisiones.	53,24	108,440	0,655	0,936
Los ciudadanos tienen la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones públicas a través de plataformas o mecanismos institucionales.	53,04	109,378	0,633	0,937
La MDCGAL promueve la transparencia mediante la publicación regular de datos e informes de gestión.	52,28	111,466	0,723	0,935
Existe un compromiso institucional para fomentar la colaboración entre el gobierno, la ciudadanía y otras organizaciones.	53,13	110,946	0,576	0,938
La MDCGAL vincula claramente los objetivos estratégicos con la asignación presupuestal.	52,30	113,162	0,597	0,937
Se realiza un seguimiento sistemático al cumplimiento de metas asociadas al presupuesto asignado.	53,96	109,709	0,624	0,937
Las decisiones presupuestales se basan en evidencias y resultados obtenidos en periodos anteriores.	54,01	106,572	0,706	0,935
El presupuesto por resultados ha mejorado la eficiencia en la gestión de los recursos públicos en mi área de trabajo.	53,13	106,165	0,725	0,934

La MDCGAL realiza un seguimiento constante al cumplimiento de metas y objetivos establecidos.	53,19	106,238	0,718	0,935
Existen mecanismos eficaces para supervisar el desempeño del personal en sus funciones.	53,03	108,117	0,683	0,935
Los resultados de las auditorías internas se utilizan para mejorar la gestión institucional.	53,00	109,604	0,621	0,937
Se aplican sanciones o correctivos oportunos cuando se detectan irregularidades en los procesos administrativos.	53,28	107,367	0,737	0,934
El personal de la MDCGAL está comprometido con la mejora continua de los procesos administrativos.	53,07	105,599	0,775	0,933
La cultura organizacional promueve la adopción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo para mejorar la eficiencia.	53,10	106,280	0,757	0,934
Los valores institucionales están alineados con los principios de transparencia y servicio al ciudadano.	52,38	111,295	0,680	0,936
Existe un ambiente de colaboración y apertura para implementar cambios en los procesos de gestión pública.	53,29	107,331	0,689	0,935