



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Modernización del Estado y la gestión administrativa en una
Institución Pública, Lima - 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTORA:

Portilla De los Ríos, Cintya Jacqueline (ORCID: [0000-0002-9217-7676](https://orcid.org/0000-0002-9217-7676))

ASESORA:

Dra. Nagamine Miyashiro, María Mercedes (ORCID: [0000-0003-4673-8601](https://orcid.org/0000-0003-4673-8601))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y fortaleza. A mis padres, esposo, hijos, familiares y amigos que me brindaron su apoyo incondicional y motivación para cumplir con la meta trazada.

Agradecimiento

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad “Cesar Vallejo” por todos los conocimientos impartidos durante la maestría. En especial a la Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro, docente de investigación, por su asesoría, experiencia y orientación.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. MÉTODOLÓGÍA	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población, muestra y muestreo	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	19
V. DISCUSIONES	28
VI. CONCLUSIONES	35
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	39
ANEXOS	47

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Dimensiones de la variable 1 en porcentajes y frecuencias	19
Tabla 2 Dimensiones de la variable 2 en porcentajes y frecuencias	21
Tabla 3 Prueba de normalidad para las dimensiones de las variables.	23
Tabla 4 Prueba de hipótesis general y sus dimensiones.	24

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Modernización del estado y gestión administrativa	22

Resumen

La presente investigación fue realizada con el objetivo general determinar la relación entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021, empleando una metodología de tipo básica, de nivel descriptiva, con un diseño correlacional no experimental de corte transversal, además se consideró como unidad de análisis al Gobierno regional, con una población de 144 trabajadores de la gerencia de administración seleccionando una muestra de 105 a los que se les aplico el cuestionario para recopilar los datos correspondiente los cuales fueron analizados mediante el método hipotético–deductivo. Obteniéndose como resultados un $Rho=0.502$ lo que indica una correlación positiva moderada entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021, además un $Rho=0.343$ que señala una incidencia positiva débil del planeamiento estratégico y operativo en la gestión administrativa, un $Rho=0.249$ que señala una baja incidencia del presupuesto por resultados en la gestión administrativa y un $Rho=0.319$ indicando una correlación positiva débil entre la gestión por procesos y la gestión administrativa. Por lo que se concluyó que existe relación entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Palabras clave: Gestión administrativa, Modernización del Estado, Gestión de procesos.

Abstract

This research was conducted with the general objective of determining the relationship between the modernization of the State and administrative management in the Regional Government, 2021, using a basic methodology, descriptive level, with a non-experimental correlational design of cross-sectional cut, also considered as a unit of analysis the Regional Government, with a population of 144 workers of administration management, selecting a sample of 105 to whom the questionnaire was applied to collect the corresponding data which were analyzed by the hypothetic-deductive method. The results obtained were an $Rho=0.502$ which indicates a moderate positive correlation between the modernization of the State and administrative management in the Regional Government, 2021, also an $Rho=0.343$ which indicates a weak positive incidence of strategic and operative planning in administrative management, an $Rho=0.249$ which indicates a low incidence of budgeting for results in administrative management and an $Rho=0.319$ indicating a weak positive correlation between management by processes and administrative management. Therefore, it was concluded that there is a relationship between the modernization of the State and administrative management in the Regional Government, 2021.

Keywords: Administrative management, State modernization, Process management.

I. INTRODUCCIÓN

El marco del progreso científico y tecnológico ha requerido a algunas instituciones empiecen a tomar en cuenta el crecimiento social en el eje del mismo desarrollo, precisando que, se requiere el involucramiento de políticas, medios y herramientas que contribuyan a la acción con el fin de lograr la eficiencia de los servicios prestados, así como el grado de competitividad y situación real de las regiones.

Bajo este contexto Huamani (2021) menciona que la modernización en el sector público implica procedimientos de mejora continua con el fin de conectar las acciones del Estado con las necesidades y perspectivas de la sociedad, así como proporcionar un eje de orientación en pedido de entrega de bienes y servicios, utilizando mecanismos eficaces y transparentes en la optimización de las actividades. Por lo tanto, es importante modernizar los procedimientos del sector público para garantizar que los bienes y servicios sean distribuidos óptimamente y no afecten a la sociedad creando desigualdades que eviten la transparencia de las actividades que realiza la institución.

En Latinoamérica De la Garza et al (2018) que estudio el caso de México, lo que ha provocado un cambio significativo en la gestión pública. Se pretendía simplificar los métodos estratégicos y privatizar las empresas estatales, lo que implica un cambio de gestión impulsado por las organizaciones internacionales. Asimismo, el director de Función Pública y presidente del CLAD, Fernando Grillo planteó estrategias en el Gobierno de Colombia con el propósito de mejorar la administración pública y la atención al usuario; por lo cual refiere que es necesario enfrentar diferentes retos para la modernización del Estado, tales como reestructurar la economía y fomentar la creatividad e innovación en la administración pública (Frecuencia Pública, 2019).

Actualmente Latinoamérica está impulsando la modernización de las actividades del estado en aras de reestructurar sus economías y promover la innovación de la administración pública para poder hacer frente a los nuevos retos que se presenta cada año en la gestión pública, aunque aún queda mucho trabajo por delante.

Por otro lado, la modernización en Perú, inicio en el año 2012 con la Ley N° 27685; estableció un impulso de eficiencia hacia la transformación de las organizaciones funcionales del Estado con el fin de abrir mecanismos electrónicos de gobierno, realizar mejoramientos de tanto de los servicios como los servicios como medidas administrativas, iniciativas gubernamentales de nivel nacional, regional y local (El Peruano, 2018).

Asimismo, en el 2018 la Presidencia del Consejo de ministros emitió el D.S. N° 123, que establece que un método de administración de la Modernización Pública implica tener un método con principios y reglas utilizados dentro de los procesos descritos en la Ley N° 27658; y tener la Secretaría de Gestión Pública como órgano normativo nacional (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018). De la misma manera Seminario y Delgado (2020) afirman que el proceso de modernización en el sector público se considera que recién se está integrando, la OCDE evaluó la situación política por lo cual recomendó mejorar la política en ciencia, tecnología e innovación con el propósito de hacerlas sostenibles.

A nivel local, el Gobierno Regional se enfrenta a un problema importante para la gerencia porque es una evidencia sólida la falta de articulación entre sus oficinas, lo que da lugar a un proceso administrativo lento y a una escasez de métodos de gestión de información y conocimiento, por lo que es necesario establecer un vínculo entre la modernidad estatal y la gobernanza dentro de la Institución Pública considerada.

Por lo mencionado se formuló la siguiente pregunta de investigación ¿Qué relación existe entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, Lima - 2021?, en cuanto a los problemas específicos son ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico, presupuesto por resultados, gestión por procesos, servicio civil meritocrático, seguimiento, evaluación y el sistema de conocimientos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, Lima - 2021?

Respecto a la justificación de la presente investigación, se tuvo en cuenta cuatro aspectos fundamentales, tales son: Justificación práctica porque para la gestión administrativa del Gobierno regional, es importante que se ejecute una

adecuada operatividad y de esta manera mejorar la gestión administrativa. Justificación teórica porque se presentan conceptos relacionados a modernización del estado y la gestión administrativa, permitiendo conocer la eficiencia del estado en su función directa con el ciudadano, asimismo pretende fomentar el conocimiento en relación al tema. Justificación social porque la presente servirá de referencia para posteriores investigaciones, dando a conocer la relación que existe entre ambas variables de estudio. Justificación metodológica porque se efectuarán los cuestionarios para obtener datos precisos los cuales den respuesta a la problemática.

Respecto al objetivo general se formula la siguiente: Determinar la relación entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, Lima - 2021. Asimismo, los objetivos específicos son: Determinar la relación entre el planeamiento estratégico, presupuesto por resultados, gestión por procesos, servicio civil meritocrático, seguimiento, evaluación y el sistema de conocimientos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, Lima - 2021.

A modo de respuesta se formuló como hipótesis general: Existe relación entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, Lima - 2021, en cuanto a las hipótesis específicas son: Existe relación entre el planeamiento estratégico, presupuesto por resultados, gestión por procesos, servicio civil meritocrático, seguimiento, evaluación y el sistema de conocimientos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, Lima – 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Se encontraron las siguientes averiguaciones a nivel nacional afines al presente estudio: Valdez (2018) determinó la dependencia entre Modernización de la administración pública y la eficiencia, escogiendo como población de estudio a los funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Huánuco en el año 2018. Determinando que concurre una significativa correlación entre las dos variables y también en la relación de la gestión abierta, la integridad, la eficiencia y la gestión electrónica dependen de la producción.

Maguiña (2019) en su investigación estableció los niveles de percepción en la Unidad Educativa Local 01 en la zona de San Juan de Miraflores en el año 2018, referente a la influencia de las variables administración pública y modernización de la administración. Los resultados de las pruebas de regresión tradicionales confirman que la modernidad en la administración pública tiene un significativo impacto en la gestión administrativa de la institución de estudio, incrementando el nivel de satisfacción de los ciudadanos, logro de metas programadas, gestión de recursos humanos y mejora de procesos.

Rojas (2019) desarrolló un estudio en relación con modernizar la administración pública y la administración hospitalaria DIRIS Lima Sur Villa el Salvador, basado en el sistema funcional, la oferta y los recursos humanos. La prueba Spearman Rho reveló una fuerte correlación positiva entre las dos variables, y se recomendó que se digitalizaran los procesos de gestión documental, se evaluara el cumplimiento del proceso, se establecieran procedimientos de adquisición de productos farmacéuticos y se desarrollara un plan de evaluación anual de 360 grados como herramienta para la formación anual del personal.

Jiménez (2021) realizó una investigación en la Policía Nacional del Perú en los años 2018-2019, cuyo objetivo era descubrir el vínculo entre modernización de la administración pública y la gestión de personal. Un total de 259 personas, entre subalternos, civiles y funcionarios, fueron observados y encuestados. Se determinó que, para generar una administración eficiente, eficaz y oportuna en la administración del talento personal de la Policía Nacional Peruana, es necesaria la

planificación estratégica, la correcta ejecución de la modernidad de la administración pública y el establecimiento de la retroalimentación.

Huamani (2021) desarrolló una investigación que tuvo por objetivo describir el vínculo entre la última modernización y el control administrativo en Villa María del Triunfo en el año 2020. Se halló que la correlación es muy alta con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,958, así como también en sus hipótesis específicas relacionadas a la modernización del estado con el sistema funcional, abastecimiento y los recursos humanos respecto a la gestión administrativa.

A nivel internacional se tiene las siguientes:

Chicaiza e Icaza (2016) desarrollaron una indagación en las instituciones públicas de vivienda en la provincia de Pichincha-Ecuador con el propósito de realizar un examen de los indicadores de la gestión administrativa desde el periodo 2009 al 2014, enfocado en las variables del proceso de gestión (planificación, orientación y gestión). Los resultados mostraron que, las instituciones públicas estudiadas no alcanzaron el porcentaje de efectividad deseado, planificación con un 71%, organización con 61%, dirección con 31% y control con 77%, esto quiere decir que para una gestión administrativa efectiva y cumplir la misión y el propósito depende del logro en eficacia y eficiencia de su proceso administrativo para brindar un buen servicio a los usuarios.

Vallejo (2016) realizó un diagnóstico para evaluar la situación actual en el gobierno autónomo descentralizado municipal de Tisaleo – Ecuador, respecto a su gestión administrativa y financiera en el periodo 2015, evaluando su cumplimiento presupuestario. Se determinó que tiene un bajo porcentaje de ejecución presupuestal, hay una falta de seguimiento en la evaluación de metas y objetivos, además el personal administrativo no recibe capacitación para poder desenvolverse adecuadamente en sus actividades.

Auad (2017) desarrolló un estudio sobre la modernización en sector público chileno a partir de un plan piloto denominado Plan Chile Gestiona impulsado en los años 2012 y 2014, enfocado en demostrar el impacto de la innovación a través de la contribución en la administración estatal con la calidad de los servicios otorgados al ciudadano. Los resultados determinaron que los mecanismos instalados en

relación a la innovación de la administración pública dependen en este caso de las remuneraciones de los funcionarios públicos por lo que el Estado debe hacer frente a esta falencia que constituye un problema en la gestión pública. Y que también es indispensable que los funcionarios estén involucrados en aplicar los métodos de innovación para el desarrollo de la gestión.

Pardo (2018) realizó una investigación centrada en las instituciones de administración local municipal en España durante el periodo 2001-2016, en los ayuntamientos de Alicante y Valencia, para analizar el proceso de modernización referente a la innovación y la reingeniería de procesos. A través de esta revisión se concluyó que un elemento fundamental en la innovación para el cambio es el entorno en el que se desarrolla la institución, generación de legitimidad institucional, empoderamiento del ciudadano, incremento de legalidad y transformación de puestos de trabajo.

Venera y Tselentis (2018) en su artículo sobre tecnologías digitales y la modernidad de la gestión pública de Slovakia, el objetivo fundamental del trabajo era destacar el papel de la digitalización en el proceso de gobernanza como elemento generador de valor público. Concluyendo que proporcionar mejores servicios públicos mediante el uso del gobierno electrónico, promover la adopción de Servicios de administración electrónica, optimización del uso de las TIC en las operaciones gubernamentales logra y coadyuva a agilizar los procesos y ofrecer un servicio conveniente al pueblo.

Con respecto a las bases teóricas de la presente averiguación se ha considerado a las variables modernización del Estado y gestión administrativa. Se tiene en cuenta la *Teoría de la modernización* propuesta por Huntington; refiere que es un proceso en el que formas de pensar y actuar de una persona cambian que realiza los individuos, la modernización coadyuva para desarrollar las expectativas las cuales muchas veces no son cumplidas por los gobiernos, movilizandando la participación política (Petersen, 2013).

La Modernización del Estado fue declarado por la Ley N° 27658 que tiene como objetivo mejorar la administración pública y construir una democracia y enfocado al servicio del comunitario; se entiende como el procedimiento de cambio

o modificación inquebrantable con la finalidad de optimizar la funcionalidad de las entidades públicas y por ende generar un apropiado valor público (Cornejo, 2019).

El concepto de modernización ha reemplazado a grandes rasgos el concepto tradicional de desarrollo, así como ha reemplazado conceptos mucho más específicos tales como la industrialización y democratización; por lo cual está enfocada en la multidimensionalidad e interrelación de los procesos de desarrollo, enfatizando en la relación del crecimiento de democracia y las políticas del Estado (Flora y Alber, 2017).

Modernización se refiere a hacer mejor las actividades que el Estado ejecuta, por lo cual es un proceso administrativo o de gestión, el cual cumple el rol de reorganizar los servicios que se brindan, simplificar los procedimientos, incrementar la capacidad de gestión, entre otros. Asimismo, se refiere a los cambios en diferentes aspectos tales como presupuestarios, distribución de actividades, nuevas estrategias de trabajo, nuevas estructuras organizacionales; con el propósito de obtener resultados óptimos y eficientes en la gestión pública brindando un servicio y satisfacción en los requerimientos de la población (Pasco, 2015).

Por lo que, se refiere a modernización como una tendencia nueva en el desarrollo contemporáneo del hombre, siendo además un término mucho más complejo en el desarrollo contemporáneo de los países, siendo considerado un procedimiento del conjunto de elementos modernos que se combinan con la misma sociedad haciendo un cambio considerable de lo más bajo a lo más alto de una sociedad (Hu et al., 2017). Debido a ello, se manifiesta la importancia de la modernización del estado, el cual hace referencia a un Gobierno electrónico, siendo este gobierno el que utiliza con mayor frecuencia lo estipulado por las TICs, en sus diversas áreas, habiendo incrementado su presencia de manera considerable en toda Latinoamérica (Gutiérrez, 2019).

Planeamiento estratégico y operativo se refiere al proceso en el cual se tiene como prioridad las administraciones locales o regionales para mejorar el servicio de cuidado a la ciudadanía, contando con documentos de orientación, como un plan de progreso aprobado, un plan organizacional estratégico y un plan comercial de la organización (Gavilán, 2021).

El planeamiento estratégico es un proceso sistémico, participativo y continuo para la elección de estrategias y acciones apropiadas para la organización; en cuanto al planeamiento operativo trata del documento en el cual los encargados de una organización enumeran los objetivos y normas que deben cumplirse en un determinado periodo (Ore et al, 2020). Del mismo modo, Bryson y Hamilton (2017) sostienen que planeamiento estratégico es el esfuerzo deliberativo y disciplinado para ejecutar decisiones y actos que dan forma y guían lo que se debe desarrollar dentro de una organización o entidad.

Presupuesto por resultados, se refiere a una táctica de administración pública la cual busca relacionar el presupuesto público con la entrega de bienes y servicios con el objetivo de favorecer al usuario, por ende, para lograrlo es importante que las entidades públicas mantengan su compromiso de asignar responsables, generar información y confrontar cualquier situación que se presente (Vargas y Zavaleta, 2020). Siendo además definida por Ho et al. (2019), es la composición de la información y el examen de resultados en todo el proceso presupuestario, desde la preparación del presupuesto por parte del poder ejecutivo y la toma de decisiones de aprobación por parte del poder legislativo, hasta la ejecución del presupuesto por parte de los ministerios y departamentos competentes.

En cuanto a la Gestión por procesos, se define como la manera de encaminar la labor para el progreso continuo de las diligencias asignadas en una organización, para lo cual es importante la identificación, selección de documentos y mejora adicional del proceso; está basado en criterios de calidad que está enfocado en los resultados o productos de los procesos (Albán et al, 2014). Del mismo modo, García et al. (2017) sostiene que la gestión por procesos se puede considerar como una estrategia empresarial que ayuda a optimizar la productividad, comprimir costos y aumentar la calidad del desempeño de cualquier organización o entidad. Por lo que, Nigel y Alistar (2018) exponen que este proceso es necesario en las organizaciones, puesto a que facilita y aumenta las gestiones que se suscitan en las empresas, siendo este proceso ejecutado de la mano con el proceso de operaciones, ya que ambas se complementan para poder alcanzar cada una de las metas trazadas.

Servicio civil meritocrático está enfocada en fomentar mejorar capacidad profesional y poder proporcionar principales contestaciones ante los cambios del gobierno y las perspectivas de la población, asimismo se encarga de indicar ciertas características que deben tener los servidores del sector público, tales como: responsabilidad de las autoridades elegidas por la población, independencia de interés las cuales se puedan presentar en el rubro político y por ende deben tener las aptitudes técnicas para infundir las políticas estatales óptimamente (Grijalva, 2019).

Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento; trata sobre recopilar datos para posteriormente sean analizados, cuyo propósito es ejecutar seguimiento y monitoreo de ciertos indicadores, tales como los insumos, procesos y productos. Evaluando los proyectos, programas y actividades que despliegan las organizaciones con la finalidad de garantizar servicios prestados a las personas (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2016). Además, se refiere a esta evaluación y sistema del conocimiento como el procedimiento que se encuentra bien estructurado que incluye la recuperación de conocimientos de múltiples fuentes y, a continuación, procesar estos conocimientos para extraer información útil. Esta información se utiliza para mejorar el rendimiento de un sistema y encontrar soluciones innovadoras a los problemas (Luhn et al., 2017).

De acuerdo a las teorías relacionadas al tema de investigación, se recogió información respecto a gestión administrativa, una de sus teorías es la *Teoría General de la Administración de Idalberto Chiavenato* la cual refiere que la gestión administrativa está enfocada en orientar, dirigir y controlar las acciones y esfuerzos que ejecutan los individuos con el fin de lograr un determinado objetivo, asimismo menciona que la gestión administrativa de diversas entidades de diferentes rubros esta netamente basada en conducir la organización bajo un desempeño de eficiencia de sus colaboradores guardando relación con la importancia de los objetivos de la organización (Millán, 2019).

En primera instancia se tiene a *la Teoría Humanista de la Administración* propuesta por Elton Mayo, conocida como enfoque humanista de la gestión, que se basa en el concepto de necesidades y valores individuales, subrayando la importancia de ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y mejorar su

funcionalidad. En consecuencia, alude al hecho de que esta teoría pretende la máxima eficiencia y producción, al tiempo que ignora la importancia de la satisfacción en el trabajo para los funcionarios y los directivos (Hussain et al, 2019). Del mismo modo, se consideró a la *Teoría Institucional de la Administración* refiere que el diseño de las organizaciones no es un proceso ideal, por lo contrario, es un proceso influenciado por factores internos y externo lo cual hace que las organizaciones de un determinado rubro con el tiempo sean similares (Gerry y Greenwood, 2015). Y finalmente, la *Teoría Racionalista de la Administración* se refiere a la profundización de las ideas de la administración, incorporando los aportes basándose en el control de conducta de los funcionarios que conforman una determinada organización, contrarrestando importancia a los aspectos de interés e influencia de acuerdo al contexto (Islam, 2019).

La gestión de la administración se describe a un grupo de diligencias coordinadas que ayudan a una organización a hacer el mejor uso de sus recursos para cumplir sus objetivos y obtener resultados positivos. Consiste en las acciones que los directivos toman para completar con éxito las fases desde prácticas de gestión como planificación, programación, liderazgo y gestión (Sánchez, 2017). Por lo que, el Institute of Administrative Management (2021) señala que la Gestión Administrativa es el procedimiento de administrar la información por medio de personas. Generalmente, esto involucra realizar el acopio y la distribución de información a los miembros de una compañía.

Panduro et al (2020) señalan que La gestión administrativa es como un conjunto de operaciones descritas por las que un directivo tiene un efecto en sus actividades completando adecuadamente las fases del proceso administrativo; también puede considerarse como un proceso de trabajo en grupo en el que los individuos cumplen eficientemente sus objetivos. Por lo que, para Córdor (2020) la gestión administrativa adquiere un concepto que sobre pasa el tan solo realizar planeaciones, organizaciones y monitoreo, siendo la que permite tomar decisiones representadas por acciones, la cuales se desempeñan en las diversas clases o tipos de empresas u organizaciones. Además, se determina que la principal función que desempeña la gestión administrativa es el de garantizar el cumplimiento de distintos procesos que se encuentran estipulados en la organización, siendo

cumplidos bajo diferentes características, a conocer, debe de ser oportuno, hacer una disminución de costos y ser riguroso y seguro (Caldas et al., 2017).

La planeación es una de las actividades de administración más trascendentales administrativa, ya que intenta analizar el estado actual de la organización, definir los objetivos futuros, establecer desarrollar estrategias e implementar estrategias apropiadas para lograr estos objetivos (Muhammad et al, 2017). Por ende, la planeación es considerada de suma importancia, el cual se dirige de manera directa a variadas actividades dispersas, los cuales realizan actividades que se enfocan en brindar un soporte notable al gestionar los recursos financieros en la organización o empresa (Quispe et al., 2020). Por lo que, McIlpatrick et al. (2017) consideran importante a la planeación organizacional, puesto a que permite diseñar específicamente estrategias que permitan el incremento de la responsabilidad de los integrantes de la compañía como también el adecuado uso del liderazgo transformacional en la empresa.

La organización es el proceso de pedido de los recursos y actividades de una organización con el objetivo de facilitar y alcanzar el objetivo, por lo que se denomina organización para pedido aspectos como el espacio, el tiempo, las personas, las actividades y los recursos mientras se mantiene el objetivo como uno de los objetivos más importantes y primarios a alcanzar (Halushchak y Halushchak, 2015). Asimismo, se manifiesta que la organización es la que comúnmente involucra a la estructura institucional en cuanto a su formalización y estabilidad de las responsabilidades dentro de una empresa o institución, garantizando así que los propósitos de la compañía se realicen de manera significativa según el desempeño de cada trabajador, precisando la existencia de las funciones de alto nivel con las obligaciones que adquiere cada trabajador de manera independiente (Verdesoto et al., 2018).

Dirección cumple el rol de guiar y coordinar a las personas que hacen parte de la organización con la finalidad de que ejecuten de forma efectiva su trabajo evidenciando entusiasmo y responsabilidad, es la capacidad de orientar y conducir el esfuerzo de los individuos en relación a los objetivos de la institución o entorno (Miras y Lóngas, 2020). Es por ello que, esta dimensión es la que se encarga de verificar como es que las actividades se encuentran desempeñándose bajo al

margen de lo estipulado en la política de la compañía, precisando la distribución de funciones que serían diseñadas para garantizar el cumplimiento de metas (Velásquez, 2019).

El control se refiere a tomar los pasos adecuados para certificar que se efectúen los propósitos de una organización; también fomenta y ayuda a la generación de información para la posterior toma de decisiones (Mendoza et al, 2018). Del mismo modo, se le conoce como gestión del control al conjunto de actividades que garantizan seguridad en una entidad u organización, esto permite a su vez el de realizar la medición del desempeño organizacional, el cual es comparado con el cumplimiento de las metas u objetivos empresariales, determinando así medidas que prevengan un incumplimiento de estos objetivos (Lara, 2017).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

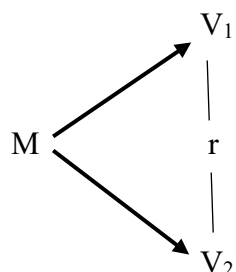
La presente indagación fue de enfoque cuantitativo, puesto que pretende recopilar información efectuando los instrumentos elaborados, cuyos datos posteriormente serán analizados estadísticamente con la finalidad de dar a conocer la relación existente entre las variables, no obstante, es importante precisar que de esta manera se podrá probar las hipótesis formuladas en la presente. Para Cadena et al. (2017) refiere que el tipo cuantitativo hace uso de la recogida de datos para realizar la comprobación de las hipótesis, mediante el uso de mediciones numéricas y el estudio de manera estadístico, con el fin de identificar los comportamientos constantes para poder corroborar lo estipulado en las teorías.

Fue además de básica, ya que se imparte desde las teorías conceptuales de los constructos que se investigaron en la presente investigación, asimismo, se consideraron investigaciones que adquieran la temática investigativa de igual manera o parecida a la presente, con el propósito de argumentar la problemática hallada en los aspectos internacionales y nacionales.

Asimismo, fue de nivel descriptivo de correlación ya que la investigación pretende describir y dar a conocer a través de los resultados obtenidos, la reciprocidad entre ambas variables. Según Monjaras, et al. (2019) precisa que el nivel descriptivo se basa en conocer la realidad problemática del estudio, objetivo de determinar si existe o no una relación entre las dos variables, por ende, se debe estudiar y analizar los datos que se han recolectado para lograr contrastar los resultados que contribuyan de una u otra forma al conocimiento.

El estudio utilizó un diseño no experimental correlacional, lo cual refiere que no se pretende manipular ninguna de las variables de la presente, sin embargo, el propósito es recolectar información empleando los cuestionarios que se han elaborado, lo mismo que sirvió para evidenciar si la modernización del estado se relaciona con la gestión administrativa en la Institución Pública. Álvarez (2020) da a conocer que el diseño correlacional se encarga de calcular la dependencia entre las variables de estudio, sin necesidad de que el investigador interfiera en su

manipulación. Por otro lado, la investigación no experimental se refiere a aquella que no necesita manipular las variables, se enfoca en observar los fenómenos tal y como se evidencian con el propósito de analizarlos posteriormente (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018).



Donde:

M: es la muestra

V₁: es la variable Modernización del Estado

V₂: es la variable Gestión Administrativa

r: Coeficiente de correlación

3.2. Variables y operacionalización

La variable uno del presente estudio se encuentra denominada como la Modernización del estado, siendo su definición conceptual según Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2021), descrito como el proceso de transferencia continúa destinado a optimizar lo que hacen las compañías públicas y, como resultado, generar valor público, mientras que la definición operacional según Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2021), consta de cinco pilares: Presupuesto por resultados, Planeamiento estratégico y operativo, Gestión por procesos, Servicio civil meritocrático y Seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento (Ver Anexo 02).

En cuanto a la variable dos, es la Gestión administrativa, siendo la definición conceptual: Hernández y Hernández (2019) sostienen que es un conjunto de tareas encaminadas a conseguirlo de una institución garantizando que el proceso administrativo se complete y aplique a su máximo potencial, mientras la definición operacional según Hernández y Hernández (2019) se le considera como al conjunto de etapas en las que se tiene involucrados a la Planeación, Organización, Dirección y Control, desempeñadas utilice recursos humanos y de otro tipo (Ver Anexo 02).

3.3. Población, muestra y muestreo

Para Sánchez, Reyes y Mejía (2018) la población se le define como el grupo de personas a quienes se desea estudiar y conocer la realidad, asimismo refiere como el conjunto global de elementos que hacen parte de un determinado espacio al que se desea ejecutar un estudio para de esta manera conocer datos específicos que permitan dar respuesta al planteamiento de la investigación. En la presente indagación se consideró como población general a 144 personas que forman parte de gerencia de administración del Gobierno regional.

Según Ventura (2017) la muestra es el subconjunto perteneciente al conjunto en general o universal de estudio, la cual será sometida a observación científica con el propósito de obtener datos los cuales sean contrastados dando a conocer resultados que guarden relación con el objetivo de la investigación. Por lo cual el presente proyecto se consideró 105 personas que forman parte de gerencia de administración del Gobierno regional. Esto se calculó mediante el muestreo probabilístico efectuando la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de población determinada

Z = 1.96 intervalo de confianza

p = Probabilidad a favor (50%)

q = Probabilidad en contra (50%)

e = Margen de error (5%)

n = Muestra = 105 participantes

El muestreo fue probabilístico, puesto que fue extraída de una población específica, por ende, fue probable que cualquier individuo sea incluido en la muestra. Para Otzen y Manterola (2017) señalan que el muestreo probabilístico es una técnica, en la cual será seleccionado a los individuos al azar por ende cada componente de la población tiene la misma posibilidad de ser escogido.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Respecto a la técnica, Katz, Seid y Abiuso (2019) señalan que la encuesta es una técnica la cual se hace efecto para recaudar información a un determinado número de individuos. En este estudio se aplicó como técnica la encuesta para recoger los datos requeridos, puesto que tiene pasos o procedimientos apropiados para posteriormente aplicar los instrumentos en una institución pública en la cual laboran un grupo de personas; quienes son prioridad para la presente investigación.

Por otro lado, respecto al instrumento, Torres et al. (2017) refieren que el instrumento es una habilidad la cual se efectúa por parte del investigador para registrar datos en relación a las variables definidas en la investigación. Por lo cual los cuestionarios que se emplearán en la presente investigación; son los cuestionarios que al efectuarlos permiten recolectar información o datos precisos que guarden relación directa con ambas variables de estudio.

Este instrumento fue diseñado tanto para la primera variable como para la segunda, teniendo un total de 50 preguntas, distribuidas para cada una de las dimensiones establecidas para cada variable de indagación, precisando que las respuestas se manifestarán mediante la escala Likert, siendo estas de la siguiente escala: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo, para poder observar de manera más detallada los instrumentos ver Anexo 03 y 04, asimismo, para verificar la ficha técnica se observa a más detalle en el Anexo 05 y 06.

Asimismo, se determinó la validez de los dos cuestionarios, siendo estos validados por tres expertos en el área de la gestión pública, estipulando de manera de unanimidad que es suficiente y aplicable para la investigación, esto según el autor Gavilán (2021).

Por lo que, se hace mención que la validación del instrumento aplicado se realizó por los siguientes expertos, a conocer, Dr. Iván Cesar Peña Avendaño, quien es especialista en Gestión Pública, Dra. María Beatriz Nizama Ávila, quien es doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, y el Dr. Walter Arcesio Guillen Castillo, quien es magíster en gestión Pública, Doctor en gestión pública y gobernabilidad, siendo estas posibles de ver desde el anexo 09 al 11.

Del mismo modo, se determinó la confiabilidad de los dos instrumentos dirigidos a los constructos de la investigación, siendo esta manifestada mediante la aplicación de una prueba piloto, siendo esta procesada en el software SPSS, en la cual se obtuvo un 0.856 de coeficiente de alfa de Cronbach para la variable Modernización del estado, y un 0.853 de coeficiente de alfa de Cronbach para la variable Gestión administrativa, estos resultados han manifestado que se presenta una confiabilidad muy alta. (ver Anexo 07 y 08).

3.5. Procedimientos

El procedimiento de la investigación, se efectuó el levantamiento de la información o datos se aplicó los cuestionarios los cuales guardan relación directa con la variable uno modernización del estado y la variable dos gestión administrativa, y por ende cada Ítem tiene un valor establecido de acuerdo a la escala de Likert. Seguido de esto se procedió a procesar los datos, cuyos resultados obtenidos permitieron elaborar gráficos y tablas de acuerdo con los rangos y niveles establecidos, y luego se sometieron a discutir con los supuestos para determinar su nivel de correlación.

3.6. Método de análisis de datos

En este estudio se utilizó el método hipotético-deductivo; puesto que es necesario ejecutar una serie de pasos los cuales permitan contrastar sus actividades a nivel práctico. Según Sánchez (2019) refiere que, en la práctica científica, es un procedimiento común. Incluye los siguientes pasos: observación del fenómeno en investigación, desarrollo de una hipótesis explicativa, derivación de sus consecuencias y verificación.

Haciendo uso de un análisis descriptivo, en la cual se hizo uso de las tablas y gráficos obtenidos después de haber procesado los resultados obtenidos mediante el programa SPSS.

Asimismo, se hizo uso de la comprobación de las hipótesis, en la cual se permitirá aceptar o rechazar las hipótesis tanto general como las específicas de la investigación, esto se realizará mediante la significancia de Rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Se tomaron en cuenta los aspectos éticos en relación a conformidad de participación del encuestado, es decir, del consentimiento informado, con el fin de no tener problemas con los datos brindados por parte de ello, beneficencia, en el cual se obtendrán beneficios propicios para cada uno de los involucrados y del investigador, confidencialidad, en la cual los datos recolectados no serán usados de manera mal intencionada, y claridad de objetivos, el cual se refiere a la precisión de lo que se está realizando para obtener un desarrollo aceptable para los jurados de la investigación.

IV. RESULTADOS

Análisis descriptivos

Tabla 1

Dimensiones de la variable 1 en porcentajes y frecuencias

Nivel	Modernización del estado		Planeamiento estratégico y operativo		Presupuesto por resultados		Gestión por procesos		Servicio civil meritocrático		Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	0	0%	1	1%	1	1%	12	11%	8	8%	5	5%
Regular	85	81%	77	73%	78	74%	72	69%	77	73%	77	73%
Bueno	20	19%	27	26%	26	25%	21	20%	20	19%	23	22%
Total	105	100%	105	100%	105	100%	105	100%	105	100%	105	100%

Nota. Elaboración propia.

La tabla 1 expone que el 81% de los encuestados afirman un nivel regular actual en la implementación de la modernización del estado en la Institución Pública, asimismo, este nivel es el que más destaca para las dimensiones de la variable, es decir el recurso humano de la entidad aún no conoce del todo las estrategias que se están implementando en la entidad pública, siendo la dimensión que mayor porcentaje ha tenido es la de presupuestos por resultados, en el cual ha obtenido un total de 74% según lo manifestado por los encuestados, no obstante, adquiere un 1% de nivel malo, siendo este representado por la deficiencia no muy constante de la realización de monitoreo y evaluación, perjudicando así a que el presupuesto por resultados adquiera este porcentaje de menor grado, pero importante a considerar para subsanarlo.

Asimismo, se determinó que el ítem 9 tuvo un nivel malo, ya que se precisó que no se ha implementado ningún tipo de programas presupuestales por parte de la dirección de la institución pública, haciendo este proceder deficiente. Resultados contradictorios obtuvo la dimensión gestión por procesos, habiendo conseguido un total de 69% de los encuestados, catalogándolo como de nivel regular, esto se debe

a que existen deficiencias en la realización de mecanismos de coordinación y en la optimización de procesos, ya que al no ejecutar de manera adecuada la gestión de los procesos a ejecutar las coordinaciones vienen siendo afectadas, esto es debido a la poca efectividad comunicativa que se desempeña en cada una de las áreas de la empresa, del mismo modo, se expresó que la deficiencia en el uso de tecnologías en cada proceso que involucra la planificación como también la producción de los servicios.

En cuanto a la dimensión planeamiento estratégico y operativo, se obtuvo de un nivel regular, siendo este representada por un total de 73%, por tal motivo, existe una deficiente articulación del plan estratégico, lo cual hace que las políticas públicas nacionales y sectoriales no son determinadas o no se dan a conocer en todos los trabajadores de manera correcta para tomarlas en cuenta, seguidamente, en la dimensión de servicio civil meritocrático también se obtuvo un porcentaje del 73%, haciendo que el nivel sea regular, esto es debido a la existencia de un deficiente proceso de realización de contrato de servidores públicos para los puestos requeridos, además de la no adquisición de independencia política en la toma de decisiones.

Finalmente, para la dimensión seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento, el cual ha obtenido un nivel regular, siendo este representado por un total del 73%, para lo cual se hace hincapié que existe deficiencia en el realizado del proceso de rendición de cuentas, lo cual hace que afecte a la dimensión en general, puesto a que cuando no se realiza de manera correcta el proceso de cuentas por cobrar, hace que existan descuadres. Además considerando el alto porcentaje de niveles medios aún se considera que hay aspectos que se tienen que mejorar en las cinco dimensiones consideradas para evaluar la modernización del estado. Se evidencia que el nivel regular es el que está presente con mayor incidencia en la variable modernización del estado y sus dimensiones referentes al cálculo de frecuencia.

Por lo que lo más resaltante es que, para la dimensión gestión de procesos, es la que mayor deficiencia presenta dentro de la modernización en conjunto, identificando que está relacionado directamente con la falta de monitoreo y evaluación de estos procesos, puesto que es un punto crítico a considerar.

Tabla 2*Dimensiones de la variable 2 en porcentajes y frecuencias*

Nivel	Gestión administrativa		Planeación		Organización		Dirección		Control	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	Malo	5	5%	14	13%	6	6%	20	19%	9
Regular	87	83%	59	56%	78	74%	68	65%	74	70%
Bueno	13	12%	32	30%	21	20%	17	16%	22	21%
Total	105	100%	105	100%	105	100%	105	100%	105	100%

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 2, el 83% afirma que el nivel de gestión administrativa en la institución Pública es regular, el 12% señala que es bueno y el 5% malo; respecto a las dimensiones de la variable el nivel que mayor porcentaje presenta, es el nivel regular, señalando así que la entidad está en proceso a cumplir los propósitos planteados, siendo esto estipulado por la obtención de menor porcentaje del nivel regular de 56%, el cual corresponde a la dimensión de planeación, a pesar de ello, se han encontrado deficiencias en el ítem 1, en el cual se expresa que no se han determinado de manera correcta los objetivos institucionales, para lo cual se debe de tomar en consideración cada uno de las necesidades expresadas por los ciudadanos.

Por otro lado, en la dimensión organización, la cual obtuvo un total del 74%, indicando así que, existen algunas metas institucionales un poco más claras que las demás, siendo precisos cumplir para los mismos trabajadores, especificando el involucramiento del espacio-tiempo, a pesar de ello, existe deficiencia en cuanto al cronograma de actividades que hace que exista en sí un orden de cumplimiento de actividades dentro de un periodo determinado, siendo estas las que hacen que los ciudadanos tomen parte de cada una de ellas, por lo que al ser deficiente, los ciudadanos no pueden participar amablemente en ellos.

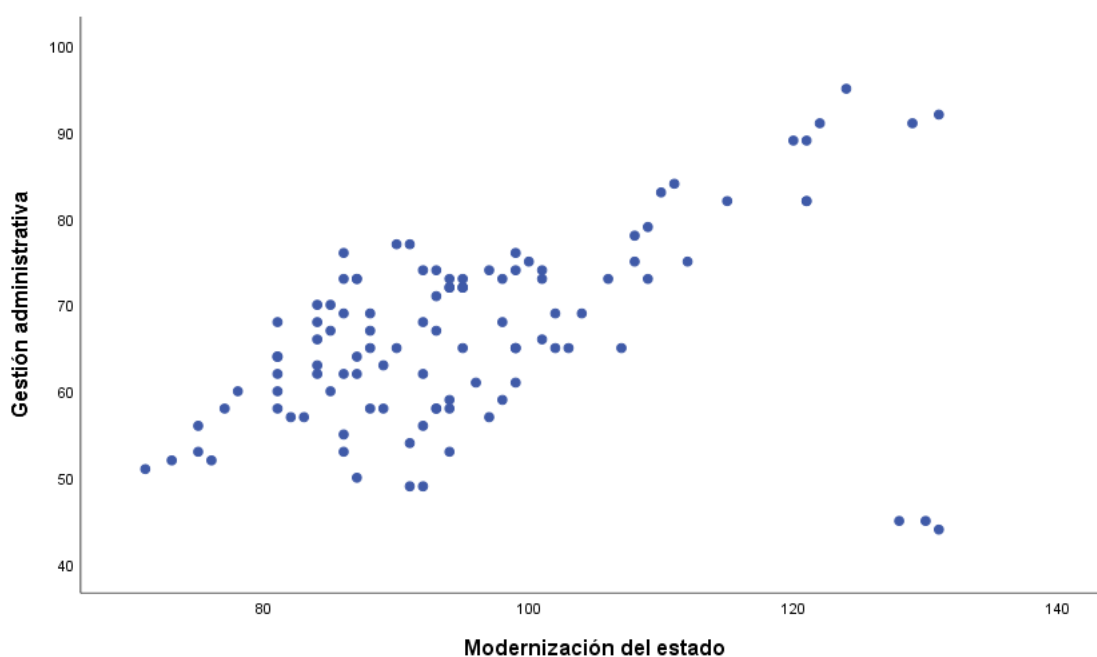
Por lo que, para la dimensión dirección el nivel que prevalece según los encuestados es el medio con un 65%, siendo esto causado por una falta de atención a los usuarios de manera efectiva y constante, por lo que cada caso o manifestación realizada por el ciudadano no han sido consideradas en los demás

puntos, al igual que la dimensión control que obtuvo un 70% en este nivel, por lo que se puede afirmar que se debe mejorar la dirección y el control de la gestión administrativa del estado. Se ha logrado evidenciar que el nivel regular está presente con mayor incidencia referente a la variable gestión administrativa y sus dimensiones.

Sin embargo cabe recalcar que, respecto a la planeación, es la dimensión que se ve más afectada por la deficiencia en la gestión administrativa, relacionado con la visible deficiencia de los planes de acción, por esto mismo la regularidad de los niveles es tan evidente.

Figura 1

Modernización del estado y gestión administrativa.



Nota. La figura muestra la correlación a manera de dispersión entre las variables del estudio.

En la figura 1 se puede apreciar que los datos siguen una tendencia creciente, asimismo se observa que las variables pueden presentar una correlación positiva, ya que, el valor de modernización del estado aumenta ligeramente a medida que aumenta el valor de gestión administrativa. Se evidencia que existe una tendencia de crecimiento exponencial respecto a la relación entre la modernización del estado y la gestión administrativa referente a una institución pública.

Análisis inferencial

Prueba de normalidad

H_a: Las variables están distribuidas normalmente.

H₀: Las variables no están distribuidas normalmente.

Tabla 3

Prueba de normalidad para las dimensiones de las variables.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Planeamiento estratégico y operativo	0.091	105	0.031
Presupuesto por resultados	0.104	105	0.007
Gestión por procesos	0.168	105	0.000
Servicio civil meritocrático	0.170	105	0.000
Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento	0.115	105	0.002
Planeación	0.168	105	0.000
Organización	0.084	105	0.065
Dirección	0.113	105	0.002
Control	0.087	105	0.048

Nota. Elaboración propia.

La tabla 3 muestra los resultados del estudio de la prueba de KS para evaluar la normalidad de los datos, en donde identificamos que solo la significancia de la dimensión Organización es mayor a 0.05 por lo que dicha dimensión sigue una distribución normal, con respecto a las demás significancias, son menores que 0.05, dicho esto se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Se evidencia que para con el planeamiento estratégico y operativo, la significancia está presente en un 0.031; para el presupuesto por resultados la significancia es 0.007; gestión por procesos está presente con una significancia de 0.000; así como el servicio civil

meritocrático que también posee una significancia de 0.000; seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento posee un valor de significancia de 0.002; la planeación tiene un valor de significancia de 0.065; dirección posee una significancia de 0.002; y finalmente el control posee una significancia de 0.048.

Hipótesis general

Ho: No existe relación entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

H1: Existe relación entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Para lo cual se considera si el P valor es mayor 0.05 se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario esta hipótesis nula es aceptada, a continuación, se manifiestan los resultados de P valor con las respectivas dimensiones.

Tabla 4

Prueba de hipótesis general y sus dimensiones.

Hipótesis	Variables Correlaciones	Rho de Spearman	Sig. (Bilateral)	N	Nivel
Hipótesis general	Modernización del estado y Gestión administrativa	,502**	0.000	105	Positiva moderada
Hipótesis 1	Planeamiento estratégico y operativo Gestión administrativa	,343**	0.000	105	Positiva débil
Hipótesis 2	Presupuesto por resultado Gestión administrativa	,249**	0.010	105	Positiva débil

Hipótesis 3	Gestión por procesos Gestión administrativa	,319**	0.001	105	Positiva débil
Hipótesis 4	Servicio civil meritocrático Gestión administrativa	,444**	0.000	105	Positiva moderada
Hipótesis 5	Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento Gestión administrativa	,483**	0.000	105	Positiva moderada

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 4 identificamos el coeficiente de correlación de Rho de Spearman como 0.502, demostrando una correlación positiva moderada, es decir existe una incidencia positiva de la modernización del Estado en la gestión administrativa, asimismo la significancia es 0.000 ($p < 0.01$) por lo cual se refuta la hipótesis nula y se comprueba que existe correlación entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre planeamiento estratégico y operativo y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

H1: Existe relación entre planeamiento estratégico y operativo y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Interpretación

En la tabla 4 el Rho de Spearman es de 0.343 el cual señala una incidencia positiva débil del planeamiento estratégico y operativo en la gestión administrativa, respecto

a su significancia, es menor a 0.01, por lo cual se pudo determinar la existencia de una correlación entre planeamiento estratégico y operativo y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

H1: Existe relación entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Interpretación

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman identificado en la tabla 4 es de 0.249, lo que señala una baja incidencia del presupuesto por resultados en la gestión administrativa, asimismo la significancia identificada es menor a 0.05 por ello se objeta la hipótesis nula y por lo tanto se afirma la existencia de la correlación entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

H1: Existe relación entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Interpretación

En la tabla 4 el Rho de Spearman es de 0.319 indicando una relación positiva débil, de igual manera la significancia es de 0.001 ($p < 0.01$) por lo cual se impugna la hipótesis nula y se determina la existencia de la correlación entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación entre el servicio civil meritocrático y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

H1: Existe relación entre el servicio civil meritocrático y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Interpretación

De acuerdo a la tabla 4, el Rho de Spearman es de 0.444 el cual señala una incidencia positiva moderada del servicio civil meritocrático en la gestión administrativa, el nivel de significancia identificado es de 0.000 ($p < 0.01$) por lo tanto al impugnar la hipótesis nula se determina una existente relación entre el servicio civil meritocrático y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Hipótesis específica 5

Ho: No existe relación entre el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

H1: Existe relación entre el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Interpretación

En la tabla 4 identificamos un Rho de Spearman de 0.483 por lo cual existe una incidencia positiva moderada del seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento en la gestión administrativa, asimismo el nivel de significancia es de 0.000 ($p < 0.01$) por lo que se rechaza la hipótesis nula y se determina una existente relación entre el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

V. DISCUSIONES

Luego de haber analizados los resultados que se obtuvieron gracias a la aplicación de los instrumentos de recojo de información, se procede a realizar la discusión de resultados en la cual se consideran tanto las definiciones, teorías y antecedentes consultados en el marco teórico de la investigación, para ello se inicia discutiendo los resultados del objetivo general el cual consistía en establecer la relación entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, en el cual se encontró que el 81% de los encuestados afirma que la implementación de la modernización del estado en la Institución Pública se halla en un nivel regular y el 83% afirma que el nivel de gestión administrativa en la institución Pública es regular, el 12% señala que es bueno y el 5% malo.

Por lo tanto como se puede apreciar en la figura 1 el valor de modernización del estado aumenta ligeramente a medida que aumenta el valor de gestión administrativa lo que representa una correlación positiva entre ambas variables, además mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman se encontró un 0.502, lo que indica una correlación positiva moderada, es decir existe una incidencia positiva de la modernización del Estado en la gestión administrativa, asimismo la significancia es 0.000 ($p < 0.01$) por tanto rechazamos la hipótesis nula y se acepta la existencia de una relación entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Auad (2017) llegó a resultados similares ya que mencionó que existe una relación significativa directa y positiva entre estas dos variables, ya que afirma que es importante establecer una adecuada gestión administrativa para lograr que las actividades de la organización puedan modernizarse consiguiendo de esta manera que todos los procesos de la institución se realicen de manera adecuada llegando a los objetivos planteados.

Flora y Alber (2017) afirman que la modernización ha reemplazado a grandes rasgos el concepto tradicional de desarrollo, por lo cual está enfocada en la multidimensionalidad e interrelación de los procesos de desarrollo, enfatizando en la relación del crecimiento de democracia y las políticas del Estado; por otro lado, Panduro et al. (2020) señalan que la gestión administrativa es el conjunto de operaciones descritas por las que un directivo tiene un efecto en sus actividades

completando adecuadamente las fases del proceso administrativo; también puede considerarse como un proceso de trabajo en grupo en el que los individuos cumplen eficientemente sus objetivos.

Teniendo en cuenta lo mencionado por estos dos autores los resultados obtenidos por Chicaiza e Icaza (2016) obtienen un mayor peso puesto que encontró que para que se logre una modernización de las actividades estatales es fundamental que exista una óptima gestión administrativa, demostrando así una significativa relación entre estas dos variables, ya que señalan que a mejor gestión administrativa el nivel de administración será más elevado. Como se observa al igual que los resultados obtenidos en esta averiguación los otros autores afirman que si existe una correlación significativa entre las dos variables y esto se ve evidenciado que los resultados que encontraron al momento de realizar sus investigaciones y a la vez son comprobados mediante las teorías que reafirman esta relación.

Para el primer objetivo específico se planteó establecer la correlación entre el planificación y administración estratégica y operativa en el Gobierno regional, en el cual se obtuvo que el Rho de Spearman es de 0.343 el cual señala una incidencia positiva débil del planeamiento estratégico y operativo en la gestión administrativa, respecto a su significancia, es menor a 0.01, por lo cual se determina una existente relación entre planeamiento estratégico y operativo y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Asimismo, Valdez (2018) llegó a resultados similares en su estudio ya que según señala el la relación significativa que existe entre planificación, administración estratégica y operativa está basada en la dependencia que tienen esta dimensión con la variable porque según el autor si existe una óptima planeación estratégica la gestión administrativa podrá ser eficiente lo que es beneficioso para cualquier organización, además resalta la importancia de que el planeamiento estratégico sea participativo para que la planificación administrativa sea más sencillo de manejar.

Bajo este contexto, Ore et al. (2020) afirman que el planeamiento estratégico es un proceso sistémico, participativo y continuo para el planteamiento de

estrategias y acciones apropiadas para la organización, mientras que el planeamiento operativo trata del documento en el cual los encargados de una compañía enumeran los objetivos y normas que deben cumplirse en un determinado periodo.

Esta teoría respalda los resultados que obtuvo Maguiña (2019) quien mediante su investigación encontró que el planeamiento estratégico y operativo son claves para llevar a cabo una eficiente gestión administrativa lo cual estuvo fundamentado en la evidencia que demuestra que las organizaciones (especialmente públicas) que cuenta con un plan estratégico y operativo definido tendrá en claro los objetivo, normas, estrategias y acciones que necesita ejecutar la organización esto hace que sea más sencillo poder gestionar la administración cumpliendo de manera eficiente los objetivos.

Tanto los resultados y teorías consultadas muestran como el planeamiento estratégico y operativo benefician a la gestión administrativa y esta investigación no es la excepción, por lo que se puede decir que en toda organización coexiste una significativa relación entre esta dimensión y la gestión administrativa.

En el segundo objetivo específico que consistió en establecer la relación entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa en el Gobierno regional, se logró evidenciar que el Rho de Spearman identificado en la tabla 4 es de 0.249, lo que señala una baja incidencia del presupuesto por resultados en la gestión administrativa, asimismo la significancia identificada es menor a 0.05 por lo tanto se afirma que existe una relación entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Vallejo (2016) también halló una relación fuertemente significativa entre los resultados presupuestarios y administrativos, ya que según detalla en los resultados de su investigación cuando se presenta una mala ejecución de presupuestos por resultados se debe principalmente a una inadecuada gestión financiera, demostrando de esta manera la relación directa que se presenta entre esta dimensión y la variable gestión administrativa, además resalta la importancia que tienen las capacitación en las organizaciones públicas para poder llevar a cabo los proyectos encaminados a la entrega de bienes y servicios de manera eficiente.

Asimismo, Vargas y Zavaleta (2020) sostienen que el presupuesto resultante se refiere a una estrategia de administración pública la cual busca relacionar el presupuesto público con la entrega de bienes y servicios con el objetivo de favorecer al usuario y que para lograrlo es importante que las entidades públicas mantengan su compromiso de asignar responsables, generar información y confrontar cualquier situación que se presente.

Esta teoría es reafirmada por los resultados que obtuvo Jiménez (2021) quien demostró que para mantener una correcta gestión administrativa se deben asignar responsablemente a los encargados de distribuir los bienes y servicios que están siendo financiados por el estado, al igual que Vargas y Zabaleta que mencionan que la implementación del presupuesto consiste en proporcionar bienes y servicios a las personas mediante la asignación de personal comprometido y confiable, Jiménez también señala algo similar al mencionar que la gestión por resultados está relacionada con la gestión de personal el cual a su vez se relaciona significativamente con la gestión administrativa.

Por lo tanto, se afirma que al igual que lo mencionado por los autores citados en la presente investigación también se logró comprobar la existencia de esta significativa relación entre ambos factores, haciendo énfasis en el compromiso del personal a cargo de la entrega de los bienes y servicios comunitarios que se brindan financiados por el presupuesto del estado.

Como tercer objetivo específico se buscó determinar la relación entre gestión por procesos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, se encontró como principales resultados que el Rho de Spearman es de 0.319 lo cual indica una positiva débil correlación, de igual manera la significancia es de 0.001 ($p < 0.01$) por tanto existe relación entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Rojas (2019) encontró resultados similares a los expuestos en esta investigación, puesto que mediante la prueba Spearman Rho reveló una fuerte correlación positiva entre la gestión por procesos y la gestión administrativa, afirmando que es necesario que en la gestión por procesos se priorice la digitalización de los procedimientos de gestión documental, evaluar el cumplimiento

del proceso, establecer procedimientos de adquisición de productos y se desarrollar un plan de evaluación anual de 360 grados como herramienta para la formación anual del personal, para que así la gestión administrativa pueda realizarse de manera moderna lo que implica que sea más rápida, flexible, confiable y eficiente.

En este sentido, García et al. (2017) sostiene que la gestión por procesos se puede considerar como una estrategia empresarial que ayuda a mejorar la productividad, reducir costos y acrecentar la calidad del desempeño de cualquier organización o entidad, al igual que Nigel y Alistar (2018) quienes afirman que este proceso es necesario en las organizaciones, puesto a que facilita y aumenta las gestiones que se suscitan en las empresas, siendo este proceso ejecutado de la mano con el proceso de operaciones.

En ambas teorías se resalta la importancia de realizar una gestión de procesos para mejorar la productividad empresarial y de igual manera Pardo (2018) en sus resultados demostraron que la gestión de procesos no solo es importante para la gestión administrativa sino para todas las gestiones de la organización, además de ser fundamental en la innovación para el cambio, es decir para la modernización de la gestión administrativa ya que contribuye al desarrollo de la institución, genera legitimidad institucional, empoderamiento del ciudadano, incremento de legalidad y transformación de puestos de trabajo.

Por ende, tomando como referencia lo mencionado por los autores consultados y los resultados propios obtenidos se reafirma la relación significativa que existe entre la gestión de procesos y la gestión administrativa.

Al analizar si existe relación entre el servicio civil meritocrático y la gestión administrativa en el Gobierno regional, se encontró un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.444 el cual señala una incidencia positiva moderada del servicio civil meritocrático en la gestión administrativa, el nivel de significancia identificado es de 0.000 ($p < 0.01$), por lo cual determina que existe una relación entre el servicio civil meritocrático y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Grijalva (2019) en su investigación señala que el servicio civil meritocrático está enfocado en fomentar mejorar capacidad profesional y poder proporcionar mejores respuestas ante las modificaciones del gobierno y las expectativas de la población, además de indicar ciertas características que deben tener los servidores del sector público.

Lo expuesto por Grijalva hasta cierto punto respalda lo encontrado por Venera y Tselentis (2018) quien en sus resultados menciona que coexiste una relación positivamente significativa en el servicio civil meritocrático y la gestión administrativa ya que el servicio civil meritocrático proporciona mejores servicios públicos, optimiza el uso de las tecnologías en las operaciones gubernamentales logra y coadyuva a agilizar los procesos y brindar un servicio adecuado a la población ya que está enfocado en brindar mejores contestaciones a los cambios del gobierno teniendo en cuenta las posibilidades de los ciudadanos.

Para finalizar, el estudiar la relación entre el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento y la gestión administrativa en el Gobierno regional se identificó un coeficiente de correlación de 0.483 por lo cual existe una incidencia positiva moderada del seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento en la gestión administrativa, asimismo el nivel de significancia es de 0.000 ($p < 0.01$) lo que demuestra que existe relación entre el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.

Luhn et al. (2017) en su investigación mencionan que el diagnóstico, evaluación y sistema de conocimiento es como el procedimiento que se encuentra bien estructurado que incluye la recuperación de conocimientos de múltiples fuentes y que se utiliza para mejorar el rendimiento de un sistema y encontrar soluciones innovadoras a los problemas.

Por otro lado, Huamani (2021) también menciona lo mismo en su investigación estudiar estas tres acciones para poder evaluar adecuadamente la relación que existe entre la dimensión el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento y la gestión administrativa, logró evidenciar que la correlación es muy alta con un Rho de Spearman de 0,958 y según menciona esto se logra demostrar

en los buenos resultados de la gestión administrativa a los que se llega si se realiza un correcto seguimiento y evaluación de las actividades de la organización.

En este caso Huamani (2021) de cierta manera en desacuerdo con los resultados a los que se llegó en el presente estudio ya que mientras el señala que la relación que existe entre el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento y la gestión administrativa en esta investigación se encontró una relación positiva moderada, sin embargo, esto no afecta la idea principal la cual es que si existe una relación significativa entre estos factores la cual se encuentra debidamente fundamentados con las teorías respectivas.

VI. CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados y de realizar la comparación respectiva con diferentes autores quienes están a cargo de investigaciones previas acorde al tema, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Primera: Existe relación positiva moderada entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021 ya que el valor de modernización del estado aumenta ligeramente según el valor de gestión administrativa, es decir que se presenta una relación directamente proporcional entre ambas variables.
- Segunda: Existe relación positiva débil entre planeamiento estratégico y operativo y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021; por lo cual se concluye que es necesario enfocarse en la importancia que tiene estos planeamientos para mejorar la gestión administrativa de las instituciones públicas.
- Tercera: Existe relación positiva baja entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021, sin embargo, es importante resaltar que a pesar que la relación sea baja existen evidencias suficientes para demostrar que es necesario tenerlo en cuenta como uno de los principales puntos a considerar para la mejora de la gestión administrativa.
- Cuarta: Existe relación positiva débil entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021; concluyendo que pese a que la relación sea débil se debe tener en cuenta agilizar la gestión administrativa y lograr una modernización adecuada del estado.
- Quinta: Existe relación positiva moderada entre el servicio civil meritocrático y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021; existen mejoras en cuanto al servicio civil meritocrático en relación a la gestión administrativa que se pretende realizar en la unidad de estudios.
- Sexta: Existe relación positiva moderada entre seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento y la gestión administrativa en el Gobierno

regional, 2021; por lo cual se concluye que es importante realizar un adecuado seguimiento y evaluación de las actividades de la unidad de estudio.

VII. RECOMENDACIONES

En cuanto a las recomendaciones, se redactaron las siguientes:

- Primera: Se sugiere que se capacite al personal encargado de la gestión administrativa en materia de organización, control y dirección para elevar el nivel en el que se encuentra actualmente en estas dimensiones, de esta manera se obtendrá una mejor gestión administrativa y se logrará modernizar el estado.
- Segunda: Considerando que la mayor parte del Planeamiento estratégico y operativo se encuentra en un nivel medio se sugiere a los encargados de la gestión administrativa puedan especializarse en planeación estratégica y operativa y se mantengan informados sobre las nuevas metodologías que ayudan a este planeamiento para obtener una mejora continua.
- Tercera: Se recomienda que se evalúen pertinentemente a las personas encargadas de ejecutar la entrega de bienes y servicios para que el presupuesto por resultados aumente su nivel ya que actualmente se encuentra en un nivel medio.
- Cuarta: Se sugiere que se enfoquen más en la gestión por procesos y de ser necesario se realice una reingeniería de procesos para mejorar la gestión administrativa y la modernización del estado.
- Quinta: Se recomienda establecer mejoras en cuanto al servicio civil meritocrático para lo cual es necesario tener en cuenta al servicio público, optimizar el uso de las tecnologías en las operaciones gubernamentales; con el propósito de agilizar los procesos y proporcionar un mejor servicio a la población.
- Sexta: Se sugiere en cuanto al seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento, que se debe analizar y estudiar de manera adecuada estas tres acciones con el fin de que se desarrolle de manera

apropiada viéndose reflejada en la gestión administrativa de forma positiva.

REFERENCIAS

- Auad, V. (2017). *Modernización y mejoramiento de la gestión en el sector público: Una mirada desde la innovación participativa* [tesis de maestría, Universidad del Desarrollo]. Repositorio UDD. <https://cutt.ly/nUIO7pj>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). (2016). Alcances para la elaboración de un sistema de gestión del conocimiento para la APCI. <https://cutt.ly/YUIO5vf>
- Álban, M., Vizcaíno, G., Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo*. 1(3), 140-149. <https://cutt.ly/gUIPquy>
- Álvarez, A. (2020). Clasificación de las Investigaciones. Universidad de Lima. <https://cutt.ly/gWk9Ble>
- Bryson J. y Hamilton, L. (2017). Strategic Planning in the Public Sector. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://cutt.ly/PYV5ITK>
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., y otros. (septiembre, 2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: Un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*. 8(7), 1603-1617. <https://cutt.ly/4UIPrvu>
- Caldas, M., Carrión, R. y Heras, A. (2017). Empresa e iniciativa emprendedora. *Editex*. Recuperado de: <https://cutt.ly/9UIPuSy>
- Cornejo, M. (2019). *Análisis de la gestión municipal de Pucusana – Lima en el marco de la Modernización del Estado*. Universidad César Vallejo [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://cutt.ly/xUIPoLK>

- Cóndor, C., et al. (2020). Administrative management and quality of service perceived by users of a postgraduate school, Huánuco-Perú. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. *Gaceta Científica*. 6(2), 104-114. <https://cutt.ly/wUIPaOt>
- Chicaiza, S. y Icaza, S. (2016). *Análisis de la gestión administrativa en las Instituciones Públicas de Vivienda, Caso Provincia de Pichincha en el periodo 2009-2014* [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio EPN. <https://cutt.ly/XUIPdyk>
- De la Garza, D., Yllán, E., y Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 23(81), 31-48. <https://cutt.ly/dUIPgXT>
- El Peruano (2018). Normas Legales. Editora Perú. <https://cutt.ly/YUIPk6n>
- Frecuencia Pública (noviembre, 2019). Las propuestas de Colombia para la modernización del Estado e innovación en América Latina. <https://cutt.ly/oUIPx5f>
- García, J., Enríquez, J., García, L., Arévalo, E. y Morillo, E. Morillo, (2017). "A MDE-based framework to improve the process management: The EMPOWER project" *International Conference on Industrial Informatics (INDIN)*, 553-558. DOI: 10.1109/INDIN.2017.8104832.
- Gavilán, B. (2021). Modernización del Estado en la Gestión Administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Ayacucho, 2021 [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://cutt.ly/9UIPWJd>
- Gerry, M. y Greenwood, R. (2015). Institutional Theory and Strategic Management. <https://cutt.ly/IUIPTHJ>

- Grijalva, T. (2019). Factores que limitan la implementación del servicio civil meritocrático en el ministerio de salud del Perú, Período 2017 – 2018 [Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <https://cutt.ly/yUIPOjW>
- Gutiérrez, L. (2019). Neoliberalismo y Modernización del Estado en Chile: Emergencia del Gobierno Electrónico y desigualdad social. *Cultura-hombre-sociedad*, 29(2):259-280. Recuperado de: <https://cutt.ly/CUIPAhh>
- Halushchak, O. y Halushchak, M. (2015). Some aspects of the organizing of administrative management in organizations. 1(12), 230-238. <https://cutt.ly/tUIPFkS>
- Hernández, J. y Hernández, S. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula*. 11, 66-67. <https://cutt.ly/CUIPG8p>
- Hu, A., Tang, X., Yang, Z. y Yan, Y. (2017). The modernization of China's State Governance. *Springer Singapore*. Recuperado de: <https://cutt.ly/FUIPJDK>
- Huamani, C. (2021). Modernización del estado y gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo. 2020 [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://cutt.ly/IUIPZpp>
- Hussain, N., Haque, A. y Baloch, A. (2019). Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges. *Journal of Yasar University*. 14, 156-169. <https://cutt.ly/9UIPCHy>
- Ho, A., de Jong, Zhao, Z. (2019). Performance Budgeting Reform: Theories and International Practices. *Routledge*, pág. 332. Recuperado de: <https://cutt.ly/UUIPBkc>

- Institute of Administrative Management (2021). Administrative Management. <https://cutt.ly/eUIPMFP>
- Islam, N. (2019). Instrumentally Rationalizing Public Administration. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. 1-5. <https://cutt.ly/XUIP2S4>
- 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 posgrado, Centro de Altos Estudios Nacionales]. Repositorio CAEN. <https://cutt.ly/JUIP3v9>
- Katz, M., Seid, G. y Abiuso, F. (2019). La técnica de encuesta: Características y aplicaciones. <https://cutt.ly/SUIP7we>
- Lara, J. (2017). Impacto de la gestión administrativa sobre la eficiencia de la actividad de pesquera artesanal – Cantón Manta. *Revista ECA Sinergis*, 8(2): 2528-7869. Recuperado de: <https://cutt.ly/UUIP6o9>
- Luhn, A., Aslanyan, S., Leopoldseder, C. y Priess, P. (2017). An evaluation of knowledge management system's components and its financial and non-financial implications. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, Entrepreneurship and Sustainability Center, 2017, 5 (2), pp.315 – 329*. Recuperado de: <https://cutt.ly/OUIAw0c>
- Maguiña, N. (2019). *Modernización de la gestión pública en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 01, 2018* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://cutt.ly/4UIArS2>
- McIlfratrick, S., Doherty, L., Murphy, M., Dixon, L., Donnelly, P., McDonald, K. y Fitzsimons, D. (2017). 'The importance of planning for the future': Burden and

unmet needs of caregivers' in advanced heart failure: A mixed methods study. *Palliative Medicine*, 1(10). Recuperado de: <https://cutt.ly/EUIAuw8>

Mendoza, W., García, T., Delgado, M. y Barreiro, I. (2018). Internal control and its influence on the administrative management of the public sector. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. 4(4), 206-240. <https://cutt.ly/JUIAimj>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2018). *Revista del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos*. 1(1). <https://cutt.ly/DUIApK4>

Millán, A. (2019). *Programa de Gestión Administrativa para mejorar la calidad de servicios de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bagua* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://cutt.ly/PUIASv8>

Monjaras, A., Bazán, A., Pacheco, Z., y otros. (2019). Diseños de Investigación. Publicación semestral, Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. 8(15), 119-122. <https://cutt.ly/wUIAfWt>

Muhammad, R., Kasman, R., Hardianto, B., Herawan, H., Mesterjon, F., Feri, H. y Oriza, C. (2017). Optimization of Strategic Planning Organization in the Framework of Achievement Objectives of Education. Atlantis Press. Actas de la 2° Conferencia Internacional sobre Educación, Ciencia y Tecnología. <https://dx.doi.org/10.2991/icest-17.2017.50>

Nigel, S. y Alistar, B. (2018). Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact. *Pearson UK*: 600 pág. Recuperado de: <https://cutt.ly/vUIAjdY>

Ore, H., Olortegui, E. y Ponce, D. (2020). Strategic planning as a management tool in companies: Bibliographic review. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://cutt.ly/ZUIAikB>

- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.* 35(1), 227-232. <https://cutt.ly/dUIAxKK>
- Panduro, J. et al. (2020). Gestión Administrativa de una empresa. Editorial Grupo Compás. Guayaquil Ecuador, 54. <https://cutt.ly/6UIAvAb>
- Pardo, G. (2018). La Modernización de la Administración Local Municipal: La innovación y la reingeniería de procesos en los ayuntamientos de Alicante y Valencia (2001-2016). Universidad de Alicante. <https://cutt.ly/mUIAnTK>
- Pasco, J. (noviembre, 2015). State modernization in Peru. Universidad de Chile. *Revista Est. De Políticas Públicas.* 2. <https://cutt.ly/1UIAQAL>
- Petersen, G. (2013). Teoría de la modernización y movilizaciones sociales contemporáneas. El caso de las protestas brasileñas de junio de 2013. Universidad de Guadalajara. *Espiral.* XXII, 62, 43-72. <https://cutt.ly/dUIAR5k>
- Flora, P. y Alber, J. (2017). Modernization, Democratization, and the Development of Welfare States in Western Europe. *The Development of Welfare States in Europe and America.* 4th Edition. <https://cutt.ly/xYV4VJj>
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2021). Secretaría de Gestión Pública Presidencia del Consejo de Ministros. <https://cutt.ly/mUIAUhE>
- Quispe, A., Vásquez, E., Menacho, A. y Albitres, E. (2020). Gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros UGEL-04-2020. *Revista Internacional Multidisciplinaria CIID – Centro Internacional de Investigación y Desarrollo,* 01:271-282. Recuperado de: <https://cutt.ly/0UIAAQG>

- Rojas, E. (2019). *Modernización de la gestión pública y la gestión administrativa en el hospital Villa El Salvador de la DIRIS Lima Sur. 2019* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://cutt.ly/1UIADXw>
- Sanchez, J. (2017). *Gestión administrativa y calidad de servicio de la oficina principal del Banco de la Nación y su influencia en la fidelización de los usuarios en el periodo 2015*. [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio UIGV. <https://cutt.ly/1UIAHP3>
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Universidad Ricardo Palma. <https://cutt.ly/0UIAKYc>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Seminario, F. y Delgado, J. (2020). Evaluación según modernización del Estado en la gestión municipal, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 4(2), 914-935. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.131
- Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. (2017). Métodos de recolección de datos para una investigación. <https://cutt.ly/9UIAXoJ>
- Valdez, H. (2018). *Modernización de la gestión pública y desempeño laboral en el Gobierno Regional Huánuco-2018* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://cutt.ly/IUIAVHI>
- Vallejo, E. (2016). Análisis de la Gestión Administrativa y Financiera en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tisaleo, Periodo 2015. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <https://cutt.ly/AUIAND7>

- Vargas, J. y Zavaleta, W. (2020). The management of the budget for results and the quality of expenditure in local governments. Universidad Nacional de Misiones. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 24(2). <https://cutt.ly/BUIA1Xo>
- Velásquez, M. (2019). Gestión administrativa e imagen corporativa de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. *Revista El Ceprosimad*, 07(1):06-17. Recuperado de: <https://cutt.ly/4UIA2Pr>
- Venera, A. y Tselentis, V. (2018). Digital Technologies and the Modernization of Public Administration. *Quality Access to Success*. 19(165). <https://cutt.ly/FR9K6Ks>
- Ventura, J. (octubre, 2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*. 43(4). <https://cutt.ly/XUIA936>
- Verdesoto, S., Toapanta, T. y Acosta, M. (2018). Diagnóstico de la gestión administrativa de las Juntas de Agua potable y Saneamiento del Cantón Ambato. *Revista Publicando*, 14(2):264-286. Recuperado de: <https://cutt.ly/SUIA8u4>

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	TIPO / NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<p>Problema General: ¿Qué relación existe entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuál es la relación entre planeamiento estratégico y operativo y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p> <p>Objetivos Específicos: Determinar la relación entre planeamiento estratégico y operativo y la gestión</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación entre la modernización del Estado y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p> <p>Hipótesis Específicas: Existe relación entre planeamiento estratégico y operativo y la gestión</p>	<p>Variable uno: Modernización del Estado</p> <p>Variable dos: Gestión Administrativa</p>	<p>Unidad de Análisis: Gobierno regional</p> <p>Población: 144 trabajadores de gerencia de administración.</p>	<p>TIPO: Básica</p> <p>NIVEL: Descriptivo</p> <p>DISEÑO: Correlacional No experimental</p>	<p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Métodos de Análisis de Investigación: Hipotético – deductivo</p>

<p>¿Cuál es la relación entre presupuesto por resultados y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021?</p>	<p>administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p> <p>Determinar la relación entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p>	<p>administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p> <p>Existe relación entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p>		<p>Muestra:</p> <p>105</p> <p>trabajadores de gerencia de administración.</p>		
<p>¿Cuál es la relación entre gestión por procesos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021?</p>	<p>Determinar la relación entre gestión por procesos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p>	<p>Existe relación entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p>				
<p>¿Cuál es la relación entre servicio civil meritocrático y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021?</p>	<p>Determinar la relación entre el servicio civil meritocrático y la gestión</p>	<p>Existe relación entre el servicio civil meritocrático y la gestión</p>				
<p>¿Cuál es la relación entre seguimiento,</p>	<p>gestión</p>	<p>la gestión</p>				

<p>evaluación y el sistema de conocimiento y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021?</p>	<p>administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p> <p>Determinar la relación entre el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p>	<p>administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p> <p>Existe relación entre el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento y la gestión administrativa en el Gobierno regional, 2021.</p>				
---	--	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 02. Cuadro de operacionalización de variables.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Nivel y Rango
Variable 1: Modernización del Estado	Según Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2021), la modernización del Estado se entiende como un proceso de transformación constante a fin de mejorar lo que hacen las entidades públicas y, de esa manera, generar valor público.	La variable “Modernización del Estado” se evaluará a través de las siguientes dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeamiento estratégico y operativo. ▪ Presupuesto por resultados. ▪ Gestión por procesos. ▪ Servicio civil meritocrático. 	Planeamiento estratégico y operativo	Plan de desarrollo concertado	Ordinal	Malo (29-68) Regular (69-106) Bueno (107-145)
				Plan estratégico institucional		
				Plan operativo institucional		
			Presupuesto por resultados	Programas presupuestales		
				Procesos productivos		
				Monitoreo y evaluación		
				Metas producto - resultados		
			Gestión por procesos	Optimización de procesos		

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento 		Manuales de procedimientos Simplificación administrativa Estructura organizacional Mecanismos de coordinación		
			Servicio civil meritocrático	Personal calificado Clasificador de cargos		
			Seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento	Sistemas de seguimiento y evaluación Generación de conocimiento Rendición de cuentas		
Variable 2: Gestión administrativa	Hernández y Hernández (2019) sostienen que	La variable "Gestión administrativa" se	Planeación	Objetivos Medios Planes de acción	Ordinal	Malo (21-49)

	gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo.	<p>evaluará a través de las siguientes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación. ▪ Organización. ▪ Dirección. ▪ Control. 	Organización	División del trabajo		<p>Regular (50-77) Bueno (78-105)</p>
				Personal		
				Recursos		
			Dirección	Actividades		
				Propósito		
				Comunicación		
			Control	Motivación		
				Desempeño		
				Acciones correctivas		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 03. Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario 01 “Modernización del Estado”

El presente instrumento tiene como propósito determinar cómo se ha implementado la modernización del estado en la Institución Pública, dirigida a los colaboradores que laboran en esta entidad.

Instrucciones:

Por favor, leer detenidamente cada pregunta planteadas en el cuestionario y marque con un aspa (x) la respuesta que crea conveniente. Así mismo se deberá contestar de manera individual.

1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
------------------------------------	-------------------------	--	----------------------	---------------------------------

Dimensión	N°	Ítems	Valores				
			1	2	3	4	5
Planeamiento estratégico y operativo	1	La institución ha realizado un proceso participativo con la población para la elaboración del Plan de desarrollo concertado.					
	2	Existe articulación del Plan estratégico en la institución con las políticas públicas nacionales y sectoriales.					
	3	Se ha establecido adecuadamente la misión y visión de la entidad en el Plan estratégico en el Instituto.					
	4	En el Plan estratégico institucional del Gobierno regional se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía.					
	5	El Plan estratégico de la Institución ha definido objetivos estratégicos institucionales claros.					
	6	Existe articulación del Plan operativo institucional del Instituto con el plan					

		estratégico y de desarrollo respectivamente.					
	7	El Plan operativo del Instituto ha establecido las actividades requeridas para brindar adecuados bienes y servicios a la ciudadanía.					
	8	Existe un proceso de evaluación de las actividades determinadas en el Plan operativo del Instituto.					
Presupuesto por resultados	9	La Dirección del Instituto ha implementado programas presupuestales.					
	10	La Institución tiene identificado de manera correcta el proceso productivo de la institución.					
	11	La Institución ha establecido indicadores de medición para evaluar la correcta asignación de recursos.					
	12	La Institución ha establecido metas producto – resultados a mediano plazo.					
Gestión por procesos	13	La Institución cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos.					
	14	La Institución cuenta con un Manual de procedimientos actualizado y adecuado.					
	15	Considera que la Institución ha promovido la simplificación administrativa.					
	16	Considera que la Institución utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios.					
	17	La Institución cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas.					
	18	La Institución cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados.					
Servicio civil meritocrático	19	La Institución contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad.					
	20	La Institución ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave.					
	21	Los servidores públicos contratados por la Institución tienen independencia					

		política, dado que es neutral en la toma de decisiones.					
	22	El clasificador de cargos de la Institución ha sido elaborado en función al cuadro de asignación de personal y al manual de organización y funciones.					
	23	El clasificar de cargos de la Institución ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto.					
Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento	24	La Institución cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado.					
	25	La Institución realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado.					
	26	Considera que la Institución frecuentemente hay generación de conocimiento nuevo.					
	27	La Institución promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo.					
	28	Considera que la Institución siempre realiza el proceso de rendición de cuentas.					
	29	La Institución presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la Republica.					

Fuente: Adaptado de Gavilán, 2021.

Anexo 04. Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario 01 “Gestión Administrativa”

El presente instrumento tiene como propósito determinar cómo se ha implementado la modernización del estado en la Institución Pública, dirigida a los colaboradores que laboran en esta entidad.

Instrucciones:

Por favor, leer detenidamente cada pregunta planteadas en el cuestionario y marque con un aspa (x) la respuesta que crea conveniente. Así mismo se deberá contestar de manera individual.

1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
------------------------------------	-------------------------	--	----------------------	---------------------------------

Dimensión	N°	Ítems	Valores				
			1	2	3	4	5
Planeación	1	Los objetivos de la Institución se han definido tomando en cuenta las demandas ciudadanas de mejora de atención.					
	2	La Institución cuenta con los medios suficientes para alcanzar los objetivos que se ha propuesto.					
	3	Los planes de acción diseñados por la Institución han integrado durante su elaboración a todas las oficinas de la entidad.					
Organización	4	En el clasificador de cargos de la Institución se encuentra bien definida la división del trabajo por oficinas.					
	5	En la Institución existe rotación constante de personal.					
	6	En la Institución el personal ofrece un trato igualitario a todos los ciudadanos.					

	7	La Institución, administra de forma eficiente los recursos con los que cuenta.					
	8	Los recursos con los que cuenta la Institución son suficientes para lograr las metas establecidas por la entidad.					
	9	La Institución cuenta con un cronograma de actividades por oficinas, las cuales son de conocimiento por la ciudadanía.					
Dirección	10	Uno de los propósitos fundamentales de la Institución es brindar una atención de calidad a los usuarios.					
	11	La Institución cumple con los propósitos que se propone.					
	12	La Institución ha implementado canales de comunicación adecuados para atender las demandas de la ciudadanía.					
	13	La Institución comunica de manera oportuna a los usuarios el estado de sus trámites administrativos.					
	14	La Institución mediante reconocimientos motiva a sus trabajadores a realizar una mejor labor en el área que se desempeñan.					
Control	15	La Institución cumple sus objetivos con la mayor transparencia.					
	16	La Institución cuenta con indicadores que miden el desempeño en la calidad de atención al ciudadano por parte de los trabajadores de la entidad.					
	17	La Institución monitorea constantemente el desempeño de los trabajadores de la entidad.					
	18	La Institución evalúa constantemente el cumplimiento de los objetivos establecidos.					
	19	La Institución cuenta con acciones correctivas eficaces que garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos.					
	20	La Institución realiza de manera constante el control institucional.					
	21	La Institución realiza reuniones técnicas constantemente para definir cuáles son las mejores acciones correctivas.					

Fuente: Adaptado de Gavilán, 2021.

Anexo 05. Ficha Técnica Variable 1

Denominación	:	Cuestionario de Modernización del Estado
Autor	:	Cintya Jacqueline Portilla De los Ríos
Adaptación	:	Brener Milagros Gavilán Zamora (2021)
Procedencia	:	Universidad César Vallejo
Administración	:	Individual
Tiempo	:	15 minutos
Estructura	:	Escala Likert con los siguientes valores: 1 = Totalmente de acuerdo, 2 = De acuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = Totalmente en desacuerdo y 5 = En desacuerdo.
Nivel y Rango	:	Malo= (29-68) Regular = (69-106) Bueno = (107-145)

Anexo 06. Ficha Técnica Variable 2

Denominación	:	Cuestionario de Gestión Administrativa
Autor	:	Cintya Jacqueline Portilla De los Ríos
Adaptación	:	Brener Milagros Gavilán Zamora (2021)
Procedencia	:	Universidad César Vallejo
Administración	:	Individual
Tiempo	:	15 minutos
Estructura	:	Escala Likert con los siguientes valores: 1 = Totalmente de acuerdo, 2 = De acuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = Totalmente en desacuerdo y 5 = En desacuerdo.
Nivel y Rango	:	Malo= (21-49) Regular = (50-77) Bueno = (78-105)

Anexo 07. Confiabilidad del instrumento para la Modernización del Estado

Alfa de Cronbach	N de elementos
,856	29

Para la consistencia interna, se realizó el análisis mediante el Alfa de Cronbach, siendo igual a 0.856. el cual fue mayor a 0.7, por el cual el instrumento mide a la variable bajo estudio. Es decir, el instrumento de modernización del estado puede ser aplicado en el contexto del estudio.

Anexo 08. Confiabilidad del instrumento para la Gestión Administrativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
,853	21

Para la consistencia interna, se realizó el análisis mediante el Alfa de Cronbach, siendo igual a 0.856. el cual fue mayor a 0.7, por el cual el instrumento mide a la variable bajo estudio. Es decir, el instrumento de gestión administrativa puede ser aplicado en el contexto del estudio.

Anexo 09. Certificado de validez del primer experto



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Planeamiento estratégico y operativo								
1	La institución ha realizado un proceso participativo con la población para la elaboración del Plan de desarrollo concertado.	X		X		X		
2	Existe articulación del Plan estratégico en la institución con las políticas públicas nacionales y sectoriales.	X		X		X		
3	Se ha establecido adecuadamente la misión y visión de la entidad en el Plan estratégico Institucional.	X		X		X		
4	En el Plan estratégico institucional se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía.	X		X		X		
5	El Plan estratégico de la Institución ha definido objetivos estratégicos institucionales claros.	X		X		X		
6	Existe articulación del Plan operativo institucional con el plan estratégico y de desarrollo respectivamente.	X		X		X		
7	El Plan operativo del Instituto ha establecido las actividades requeridas para brindar adecuados bienes y servicios a la ciudadanía.	X		X		X		
8	Existe un proceso de evaluación de las actividades determinadas en el Plan operativo Institucional.	X		X		X		
DIMENSION 2: Presupuesto por resultados								
9	La Dirección de la institución ha implementado programas presupuestales.	X		X		X		
10	Se tiene identificado de manera correcta el proceso productivo de la institución.	X		X		X		
11	La Institución ha establecido indicadores de medición para evaluar la correcta asignación de recursos.	X		X		X		
12	La Institución ha establecido metas producto – resultados a mediano plazo.	X		X		X		
DIMENSION 3: Gestión por procesos								
13	La Institución cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos.	X		X		X		
14	La Institución cuenta con un Manual de procedimientos actualizado y adecuado.	X		X		X		
15	Considera que la Institución ha promovido la simplificación administrativa.	X		X		X		
16	Considera que la Institución utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios.	X		X		X		
17	La Institución cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas.	X		X		X		
18	La Institución cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados.	X		X		X		
DIMENSION 4: Servicio civil meritocrático								
19	La Institución contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad.	X		X		X		
20	La Institución ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave.	X		X		X		
21	Los servidores públicos contratados por la Institución tienen independencia política, dado que es neutral en la toma de decisiones.	X		X		X		

22	El clasificador de cargos de la Institución ha sido elaborado en función al cuadro de asignación de personal y al manual de organización y funciones.	X		X		X		
23	El clasificar de cargos de la Institución ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto.	X		X		X		
	DIMENSION 5: Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento.	Si	No	Si	No	Si	No	
24	La Institución cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado.	X		X		X		
25	La Institución realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado.	X		X		X		
26	Considera que la Institución frecuentemente hay generación de conocimiento nuevo.	X		X		X		
27	La Institución promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo.	X		X		X		
28	Considera que la Institución siempre realiza el proceso de rendición de cuentas.	X		X		X		
29	La Institución presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la República.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Ivan Cesar Peña Avendaño DNI: 06729792

Especialidad del validador: Gestión Pública

22 de Noviembre del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Juan Peña

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Planeación							
1	Los objetivos de la Institución se han definido tomando en cuenta las demandas ciudadanas de mejora de atención.	X		X		X		
2	La Institución cuenta con los medios suficientes para alcanzar los objetivos que se ha propuesto.	X		X		X		
3	Los planes de acción diseñados por la Institución han integrado durante su elaboración a todas las oficinas de la entidad.	X		X		X		
	DIMENSION 2: Organización							
4	En el clasificador de cargos de la Institución se encuentra bien definida la división del trabajo por oficinas.	X		X		X		
5	En la Institución existe rotación constante de personal.	X		X		X		
6	En la Institución el personal ofrece un trato igualitario a todos los ciudadanos.	X		X		X		
7	La Institución, administra de forma eficiente los recursos con los que cuenta.	X		X		X		
8	Los recursos con los que cuenta la Institución son suficientes para lograr las metas establecidas por la entidad.	X		X		X		
9	La Institución cuenta con un cronograma de actividades por oficinas, las cuales son de conocimiento por la ciudadanía.	X		X		X		
	DIMENSION 3: Dirección							
10	Uno de los propósitos fundamentales de la Institución es brindar una atención de calidad a los usuarios.	X		X		X		
11	La Institución cumple con los propósitos que se propone.	X		X		X		
12	La Institución ha implementado canales de comunicación adecuados para atender las demandas de la ciudadanía.	X		X		X		
13	La Institución comunica de manera oportuna a los usuarios el estado de sus trámites administrativos.	X		X		X		
14	La Institución mediante reconocimientos motiva a sus trabajadores a realizar una mejor labor en el área que se desempeñan.	X		X		X		
	DIMENSION 3: Control							
15	La Institución cumple sus objetivos con la mayor transparencia.	X		X		X		
16	La Institución cuenta con indicadores que miden el desempeño en la calidad de atención al ciudadano por parte de los trabajadores de la entidad.	X		X		X		
17	La Institución monitorea constantemente el desempeño de los trabajadores de la entidad.	X		X		X		
18	La Institución evalúa constantemente el cumplimiento de los objetivos establecidos.	X		X		X		
19	La Institución cuenta con acciones correctivas eficaces que garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos.	X		X		X		
20	La Institución realiza de manera constante el control institucional.	X		X		X		
21	La Institución realiza reuniones técnicas constantemente para definir cuáles son las mejores acciones correctivas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si haysuficiencia_____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Ivan Cesar Peña Avendaño DNI: 06729792

Especialidad del validador: Gestión Pública

22 de Noviembre.del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Anexo 10. Certificado de validez del segundo experto



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Planeamiento estratégico y operativo								
1	La institución ha realizado un proceso participativo con la población para la elaboración del Plan de desarrollo concertado.	X		X		X		
2	Existe articulación del Plan estratégico en la institución con las políticas públicas nacionales y sectoriales.	X		X		X		
3	Se ha establecido adecuadamente la misión y visión de la entidad en el Plan estratégico Institucional.	X		X		X		
4	En el Plan estratégico institucional se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía.	X		X		X		
5	El Plan estratégico de la Institución ha definido objetivos estratégicos institucionales claros.	X		X		X		
6	Existe articulación del Plan operativo institucional con el plan estratégico y de desarrollo respectivamente.	X		X		X		
7	El Plan operativo del Instituto ha establecido las actividades requeridas para brindar adecuados bienes y servicios a la ciudadanía.	X		X		X		
8	Existe un proceso de evaluación de las actividades determinadas en el Plan operativo Institucional.	X		X		X		
DIMENSION 2: Presupuesto por resultados		Si	No	Si	No	Si	No	
9	La Dirección de la institución ha implementado programas presupuestales.	X		X		X		
10	Se tiene identificado de manera correcta el proceso productivo de la institución.	X		X		X		
11	La Institución ha establecido indicadores de medición para evaluar la correcta asignación de recursos.	X		X		X		
12	La Institución ha establecido metas producto – resultados a mediano plazo.	X		X		X		
DIMENSION 3: Gestión por procesos		Si	No	Si	No	Si	No	
13	La Institución cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos.	X		X		X		
14	La Institución cuenta con un Manual de procedimientos actualizado y adecuado.	X		X		X		
15	Considera que la Institución ha promovido la simplificación administrativa.	X		X		X		
16	Considera que la Institución utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios.	X		X		X		
17	La Institución cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas.	X		X		X		
18	La Institución cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados.	X		X		X		
DIMENSION 4: Servicio civil meritocrático		Si	No	Si	No	Si	No	
19	La Institución contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad.	X		X		X		
20	La Institución ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave.	X		X		X		
21	Los servidores públicos contratados por la Institución tienen independencia política, dado que es neutral en la toma de decisiones.	X		X		X		

22	El clasificador de cargos de la Institución ha sido elaborado en función al cuadro de asignación de personal y al manual de organización y funciones.	X		X		X	
23	El clasificar de cargos de la Institución ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto.	X		X		X	
DIMENSION 5: Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento.		Si	No	Si	No	Si	No
24	La Institución cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado.	X		X		X	
25	La Institución realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado.	X		X		X	
26	Considera que la Institución frecuentemente hay generación de conocimiento nuevo.	X		X		X	
27	La Institución promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo.	X		X		X	
28	Considera que la Institución siempre realiza el proceso de rendición de cuentas.	X		X		X	
29	La Institución presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la República.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dra Maria Beatriz Nizama Avila DNI: 07387056

Especialidad del validador: Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de noviembre del 2021.



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Planeación							
1	Los objetivos de la Institución se han definido tomando en cuenta las demandas ciudadanas de mejora de atención.	X		X		X		
2	La Institución cuenta con los medios suficientes para alcanzar los objetivos que se ha propuesto.	X		X		X		
3	Los planes de acción diseñados por la Institución han integrado durante su elaboración a todas las oficinas de la entidad.	X		X		X		
	DIMENSION 2: Organización							
4	En el clasificador de cargos de la Institución se encuentra bien definida la división del trabajo por oficinas.	X		X		X		
5	En la Institución existe rotación constante de personal.	X		X		X		
6	En la Institución el personal ofrece un trato igualitario a todos los ciudadanos.	X		X		X		
7	La Institución administra de forma eficiente los recursos con los que cuenta.	X		X		X		
8	Los recursos con los que cuenta la Institución son suficientes para lograr las metas establecidas por la entidad.	X		X		X		
9	La Institución cuenta con un cronograma de actividades por oficinas, las cuales son de conocimiento por la ciudadanía.	X		X		X		
	DIMENSION 3: Dirección							
10	Uno de los propósitos fundamentales de la Institución es brindar una atención de calidad a los usuarios.	X		X		X		
11	La Institución cumple con los propósitos que se propone.	X		X		X		
12	La Institución ha implementado canales de comunicación adecuados para atender las demandas de la ciudadanía.	X		X		X		
13	La Institución comunica de manera oportuna a los usuarios el estado de sus trámites administrativos.	X		X		X		
14	La Institución mediante reconocimientos motiva a sus trabajadores a realizar una mejor labor en el área que se desempeñan.	X		X		X		
	DIMENSION 3: Control							
15	La Institución cumple sus objetivos con la mayor transparencia.	X		X		X		
16	La Institución cuenta con indicadores que miden el desempeño en la calidad de atención al ciudadano por parte de los trabajadores de la entidad.	X		X		X		
17	La Institución monitorea constantemente el desempeño de los trabajadores de la entidad.	X		X		X		
18	La Institución evalúa constantemente el cumplimiento de los objetivos establecidos.	X		X		X		
19	La Institución cuenta con acciones correctivas eficaces que garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos.	X		X		X		
20	La Institución realiza de manera constante el control institucional.	X		X		X		
21	La Institución realiza reuniones técnicas constantemente para definir cuáles son las mejores acciones correctivas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dra Maria Beatriz Nizama Avila DNI: 07387056

Especialidad del validador: Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de noviembre del 2021.



Firma del Experto Informante.

Anexo 11. Certificado de validez del tercero experto



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Planeamiento estratégico y operativo							
1	La institución ha realizado un proceso participativo con la población para la elaboración del Plan de desarrollo concertado.	x		x		x		
2	Existe articulación del Plan estratégico en la institución con las políticas públicas nacionales y sectoriales.	x		x		x		
3	Se ha establecido adecuadamente la misión y visión de la entidad en el Plan estratégico Institucional.	x		x		x		
4	En el Plan estratégico institucional se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía.	x		x		x		
5	El Plan estratégico de la Institución ha definido objetivos estratégicos institucionales claros.	x		x		x		
6	Existe articulación del Plan operativo institucional con el plan estratégico y de desarrollo respectivamente.	x		x		x		
7	El Plan operativo del Instituto ha establecido las actividades requeridas para brindar adecuados bienes y servicios a la ciudadanía.	x		x		x		
8	Existe un proceso de evaluación de las actividades determinadas en el Plan operativo Institucional.	x		x		x		
	DIMENSION 2: Presupuesto por resultados	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La Dirección de la institución ha implementado programas presupuestales.	x		x		x		
10	Se tiene identificado de manera correcta el proceso productivo de la institución.	x		x		x		
11	La Institución ha establecido indicadores de medición para evaluar la correcta asignación de recursos.	x		x		x		
12	La Institución ha establecido metas producto – resultados a mediano plazo.	x		x		x		
	DIMENSION 3: Gestión por procesos	Si	No	Si	No	Si	No	
13	La Institución cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos.	x		x		x		
14	La Institución cuenta con un Manual de procedimientos actualizado y adecuado.	x		x		x		
15	Considera que la Institución ha promovido la simplificación administrativa.	x		x		x		
16	Considera que la Institución utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios.	x		x		x		
17	La Institución cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas.	x		x		x		
18	La Institución cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados.	x		x		x		
	DIMENSION 4: Servicio civil meritocrático	Si	No	Si	No	Si	No	
19	La Institución contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad.	x		x		x		
20	La Institución ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave.	x		x		x		
21	Los servidores públicos contratados por la Institución tienen independencia política, dado que es neutral en la toma de decisiones.	x		x		x		

22	El clasificador de cargos de la Institución ha sido elaborado en función al cuadro de asignación de personal y al manual de organización y funciones.	x		x		x	
23	El clasificar de cargos de la Institución ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto.	x		x		x	
DIMENSION 5: Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento.		Si	No	Si	No	Si	No
24	La Institución cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado.	x		x		x	
25	La Institución realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado.	x		x		x	
26	Considera que la Institución frecuentemente hay generación de conocimiento nuevo.	x		x		x	
27	La Institución promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo.	x		x		x	
28	Considera que la Institución siempre realiza el proceso de rendición de cuentas.	x		x		x	
29	La Institución presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la República.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. WALTER ARCESIO GUILLEN CASTILLO DNI:07959820

Especialidad del validador: **MAGISTER EN GESTION PUBLICA, DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD**

19 de noviembre del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Planeación							
1	Los objetivos de la Institución se han definido tomando en cuenta las demandas ciudadanas de mejora de atención.	x		x		x		
2	La Institución cuenta con los medios suficientes para alcanzar los objetivos que se ha propuesto.	x		x		x		
3	Los planes de acción diseñados por la Institución han integrado durante su elaboración a todas las oficinas de la entidad.	x		x		x		
	DIMENSION 2: Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
4	En el clasificador de cargos de la Institución se encuentra bien definida la división del trabajo por oficinas.	x		x		x		
5	En la Institución existe rotación constante de personal.	x		x		x		
6	En la Institución el personal ofrece un trato igualitario a todos los ciudadanos.	x		x		x		
7	La Institución, administra de forma eficiente los recursos con los que cuenta.	x		x		x		
8	Los recursos con los que cuenta la Institución son suficientes para lograr las metas establecidas por la entidad.	x		x		x		
9	La Institución cuenta con un cronograma de actividades por oficinas, las cuales son de conocimiento por la ciudadanía.	x		x		x		
	DIMENSION 3: Dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Uno de los propósitos fundamentales de la Institución es brindar una atención de calidad a los usuarios.	x		x		x		
11	La Institución cumple con los propósitos que se propone.	x		x		x		
12	La Institución ha implementado canales de comunicación adecuados para atender las demandas de la ciudadanía.	x		x		x		
13	La Institución comunica de manera oportuna a los usuarios el estado de sus trámites administrativos.	x		x		x		
14	La Institución mediante reconocimientos motiva a sus trabajadores a realizar una mejor labor en el área que se desempeñan.	x		x		x		
	DIMENSION 3: Control	Si	No	Si	No	Si	No	
15	La Institución cumple sus objetivos con la mayor transparencia.	x		x		x		
16	La Institución cuenta con indicadores que miden el desempeño en la calidad de atención al ciudadano por parte de los trabajadores de la entidad.	x		x		x		
17	La Institución monitorea constantemente el desempeño de los trabajadores de la entidad.	x		x		x		
18	La Institución evalúa constantemente el cumplimiento de los objetivos establecidos.	x		x		x		
19	La Institución cuenta con acciones correctivas eficaces que garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos.	x		x		x		
20	La Institución realiza de manera constante el control institucional.	x		x		x		
21	La Institución realiza reuniones técnicas constantemente para definir cuáles son las mejores acciones correctivas.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. WALTER ARCESIO GUILLEN CASTILLO DNI:07959820

Especialidad del validador: **MAGISTER EN GESTION PUBLICA, DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

19 de noviembre del 2021



Firma del Experto Informante.

Anexo 12. Base de datos de la prueba piloto

Variable Modernización del Estado

1. L	2. E	3. S	4. E	5. E	6. E	7. E	8. E	9. L	10. S	11. L	12. L	13. L	14. L	15. C	16. C	17. L	18. L	19. L	20. L	21. L	22. E	23. E	24. L	25. L	26. C	27. L	28. C	29. L	
4	1	2	4	4	2	2	2	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	3	5	4	4	4	2	1	2	4	5	
1	2	2	1	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	
4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	1	2	4	4	4	4	5	4	2	4	5	4	4	5	
4	5	2	2	2	1	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	5	2	1	4	2	2	4	2	4	
5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	2	2	2	1	1	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4
1	4	5	3	3	2	1	4	5	3	3	2	1	4	4	1	5	3	1	3	4	1	3	2	4	5	3	3	2	
2	2	1	4	1	5	3	4	2	1	3	4	4	5	1	4	1	2	3	5	4	2	4	1	4	2	1	3	4	
4	1	1	2	3	2	4	4	2	5	5	2	3	5	2	3	4	2	5	2	3	2	2	2	4	2	5	5	2	
4	4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	
5	2	4	5	3	2	1	4	5	2	5	5	2	1	4	4	3	5	2	3	5	5	2	2	4	5	2	5	5	
5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
5	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	3	3	5	2	3	1	4	5	2	1	3	2	1	4	5	2	3	2	3	1	5	2	3	4	5	2	1	3	
5	1	5	4	1	3	2	1	5	2	1	4	2	1	4	5	4	5	1	4	5	3	3	2	1	5	2	1	4	
4	4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	2	3	5	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	
5	1	4	2	3	5	1	4	2	3	5	2	1	4	3	3	3	1	2	5	4	5	2	1	4	2	3	5	2	
4	4	4	4	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	2	1	4	5	2	1	5	5	2	1	5	2	2	3	3	5	2	3	5	3	2	2	1	5	5	2	
4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	1	4	1	4	2	5	1	2	4	4	4	5	5	4	5	4	5	2	1	1	3	2	5	1	2	4	
1	5	3	5	5	1	2	2	2	4	1	3	3	2	1	4	5	2	1	4	5	2	3	3	2	2	4	1	3	
5	3	4	1	3	3	3	2	4	5	5	1	3	2	5	2	1	4	1	4	1	1	4	5	2	4	5	5	1	
2	3	1	4	5	2	3	4	1	2	3	3	3	5	4	5	5	4	4	4	5	2	3	1	4	1	2	3	3	
1	2	2	1	5	4	5	4	1	2	5	4	1	3	3	2	5	4	1	5	4	2	1	3	4	1	2	5	4	
4	3	1	4	1	3	2	1	4	5	5	4	1	4	1	5	2	4	4	2	1	4	3	1	1	4	5	5	4	
2	3	5	3	4	4	4	5	4	2	4	1	2	4	1	2	2	4	1	4	5	1	4	5	5	4	2	4	1	

Variable Gestión administrativa

30. L	31. L	32. L	33. E	34. E	35. E	36. L	37. L	38. L	39. L	40. L	41. L	42. L	43. L	44. L	45. L	46. L	47. L	48. L	49. L	50. L
2	3	2	4	1	4	1	1	4	5	3	2	2	2	3	4	4	5	2	4	2
4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5
2	4	4	1	5	4	2	2	4	4	4	5	5	2	2	1	2	2	2	2	4
4	2	4	2	5	5	2	2	4	4	4	2	5	1	2	1	4	2	3	4	2
4	2	4	4	2	5	2	2	4	4	2	4	1	2	4	4	2	2	4	2	4
3	5	1	3	1	1	4	2	3	3	2	2	3	1	4	1	5	2	2	3	4
5	1	3	1	2	3	4	1	5	3	4	1	1	2	4	4	1	2	1	4	1
2	1	4	3	2	4	4	2	2	5	2	2	3	2	3	3	4	2	2	2	2
4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
3	4	1	3	5	1	4	2	3	5	5	2	3	5	5	4	3	5	2	2	4
4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	2
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	5
3	3	1	2	5	1	3	3	1	3	3	2	5	5	1	2	3	3	3	2	4
4	5	2	1	3	2	1	2	4	1	4	2	1	3	5	5	4	5	2	3	4
4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	5	1	5
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	1	3	5	1	4	1	5	5	2	1	3	5	4	3	3	1	1	2	3
4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2	5	5	1	5	5	2	2	2	5	2	2	1	5	3	2	3	3	2	3	2
4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	1	4	2	3	5	2	4	3	4	1	2	5	4	5	3	1	5
4	3	2	5	2	2	2	3	4	1	3	3	5	2	5	4	5	2	3	3	1
4	4	3	3	1	3	2	5	4	5	1	5	3	1	1	2	1	4	5	4	5
4	1	3	5	2	3	4	1	4	3	3	1	5	2	5	5	5	4	1	3	4
5	2	5	5	2	5	4	3	5	5	4	3	5	2	4	2	5	4	3	1	3
2	1	2	1	4	2	1	1	2	5	4	1	1	4	1	5	2	4	1	3	1
4	5	4	4	1	4	5	5	4	4	1	5	4	1	5	2	2	4	5	4	1

Anexo 13. Base de datos para resultados

Variable Modernización del Estado

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28	M29
2	3	5	3	4	4	4	5	4	2	4	1	2	4	1	2	2	4	1	4	5	1	4	5	5	4	2	4	1
2	4	3	3	3	5	3	2	4	4	2	5	1	3	3	3	5	2	5	2	3	5	1	1	2	4	4	3	5
2	4	4	3	5	3	4	4	3	4	5	5	4	3	2	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5
3	4	3	1	5	3	3	4	3	5	1	5	4	3	3	5	4	4	5	1	4	3	1	4	4	3	5	3	5
2	4	4	3	5	4	3	1	4	2	1	4	5	2	3	4	1	1	2	4	2	1	4	2	1	4	2	3	4
2	5	3	3	5	3	3	5	3	4	5	3	2	1	1	3	5	5	2	4	2	4	2	3	5	4	4	5	3
2	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	2	3	3	5	5	3	4	4	5	2	4	1	3	4	3	4	4
5	4	5	1	5	4	2	5	4	1	5	4	2	3	3	1	4	2	1	5	4	3	2	1	5	4	1	5	4
1	4	3	2	4	5	3	4	3	1	5	3	1	3	3	1	5	2	1	3	4	5	1	4	4	3	1	5	3
4	4	3	5	5	3	3	1	4	5	5	4	5	3	3	5	1	5	1	3	4	3	4	1	1	4	5	5	4
4	4	2	3	4	3	2	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	3	5	3	4	4	3	4
5	2	5	1	2	4	2	3	4	1	4	5	2	2	3	2	1	5	5	4	2	5	3	2	3	1	1	4	5
5	4	5	3	2	4	3	3	3	5	3	2	4	2	3	3	4	3	4	3	5	1	2	1	3	3	5	3	3
1	4	3	2	4	3	2	4	4	5	1	5	3	2	3	4	5	4	2	4	1	5	2	1	4	4	5	3	5
3	2	5	3	1	3	4	1	3	4	5	3	2	2	1	3	2	5	4	1	2	4	1	3	1	3	2	5	3
4	5	2	3	3	5	3	2	4	1	2	5	2	3	3	2	5	2	5	2	3	3	4	2	2	1	1	2	5
4	4	3	4	5	3	3	3	4	5	4	4	5	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	1	3	2	5	4	4
4	4	4	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	3	5	4	2	3	4	5	4	4	2	2	3	2	4	5	3	5	3	3	1	1	3	4	5	3	4
4	5	2	2	3	5	3	4	4	3	5	1	2	1	1	2	5	1	2	5	2	1	5	2	4	4	3	5	3
4	5	4	1	3	2	5	1	4	5	4	1	2	2	3	4	3	3	4	5	5	2	3	1	1	1	5	4	3
1	5	3	5	5	3	3	2	2	4	1	3	3	2	1	4	5	2	1	4	5	2	3	3	2	2	4	3	3

1	2	5	3	4	3	4	1	4	5	2	3	5	3	3	1	2	3	5	2	3	4	2	2	1	1	5	2	3
3	5	3	1	4	3	4	2	5	1	2	4	4	4	3	5	4	5	4	5	2	1	1	3	2	5	1	3	4
3	4	5	5	4	2	5	3	4	3	1	4	1	4	3	1	3	4	5	5	5	4	1	3	3	4	3	3	4
4	5	3	4	5	4	3	2	3	5	2	3	2	5	3	2	1	2	2	4	5	3	2	2	2	4	5	3	3
4	4	3	2	3	2	4	4	2	5	5	2	3	5	2	3	4	2	5	2	3	2	2	2	4	2	5	5	3
4	5	3	4	3	3	3	4	4	5	2	2	4	2	3	5	5	1	5	4	1	2	1	2	4	3	5	2	3
2	2	3	4	3	5	3	4	2	1	3	4	4	5	1	4	1	2	3	5	4	2	4	1	4	2	1	3	4
3	4	2	1	5	3	3	4	4	5	2	1	4	5	5	2	1	4	5	2	1	1	3	1	4	1	5	2	3
1	4	5	3	3	2	1	4	5	3	3	2	1	3	3	1	5	3	1	3	4	1	3	2	4	5	3	3	2
4	1	4	5	5	2	1	4	3	4	5	5	4	1	1	3	3	1	4	5	2	4	1	4	4	1	4	5	5
4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	3	2	4	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5
4	5	2	5	3	4	3	4	5	3	3	5	3	3	3	4	1	3	5	1	3	1	4	2	4	3	3	3	5
5	4	5	2	3	4	5	2	4	5	5	2	1	5	2	2	3	3	5	2	3	5	3	2	2	1	5	5	3
4	1	4	5	5	3	4	1	4	3	2	4	1	5	2	1	4	4	5	5	4	3	2	1	2	5	3	2	4
5	1	4	2	3	5	3	4	4	3	5	2	1	4	3	3	3	1	2	5	4	5	2	1	4	2	3	5	3
1	5	4	5	1	3	5	4	5	2	3	3	5	3	3	2	4	3	5	4	3	1	2	1	4	4	2	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
4	5	1	4	1	3	3	4	4	4	2	2	4	3	3	5	5	1	5	4	1	2	1	2	4	5	5	2	3
5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3
3	4	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	2	3	3
5	1	5	4	1	3	2	1	5	2	1	4	2	1	3	5	4	5	1	4	5	3	3	2	1	5	2	3	4
4	4	4	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
1	2	4	3	5	2	4	1	4	3	5	4	1	3	3	2	3	4	2	3	5	1	4	3	1	2	3	5	4
4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	3
4	4	3	5	3	3	3	4	5	2	1	3	2	1	3	5	2	3	2	3	1	5	2	3	4	5	2	3	3
1	4	4	3	5	3	3	1	4	4	2	1	3	4	3	2	4	1	3	2	5	1	2	3	1	2	4	3	3
5	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	3	2	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5

4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	2	5	2	2	3	4	3	4	3	4
4	3	2	2	3	2	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
1	4	3	3	1	3	5	1	4	4	1	2	3	4	2	4	1	1	2	3	4	1	3	2	1	2	4	3	3
5	3	4	5	3	2	3	4	5	2	5	5	2	1	3	4	3	5	2	3	5	5	2	2	4	5	2	5	5
4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3
1	3	5	3	3	1	3	1	4	4	5	3	1	4	3	1	4	1	2	5	4	4	1	3	1	2	4	5	3
4	4	3	2	3	4	5	5	5	2	3	5	3	4	3	5	4	4	3	3	5	3	4	3	5	5	2	3	5
3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4	4	5	4	3	5	2	3	2	2	2
4	4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
1	3	4	2	5	4	2	1	3	4	1	3	4	2	2	1	4	1	3	4	2	2	4	1	1	3	4	1	3
4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	5	5	2	3	3	5	2	2	1	2	4	3	4	3
1	2	4	3	5	4	3	1	3	4	1	3	2	4	2	3	1	1	3	4	5	1	3	4	1	4	2	4	3
4	4	2	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	2	3	3	4	4	5	2	4	1	3	2	4	4	5	3	3
3	3	2	2	3	5	3	2	4	2	3	2	2	2	2	5	4	5	4	5	3	4	4	5	2	2	2	3	3
3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	5	4	2	3	4	3	1	3	2	4	3	4	4	4
1	2	3	5	4	4	2	1	3	4	2	4	4	2	1	3	4	1	3	4	2	1	4	3	1	3	4	2	4
1	3	3	2	5	3	5	1	4	4	5	2	4	4	1	4	2	1	3	4	2	1	3	4	1	2	4	5	2
1	2	4	5	3	3	4	1	3	4	2	5	2	1	3	2	4	1	2	3	4	1	5	4	1	3	4	2	5
5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	3	3	3	4	5	4	4	5	2	3	1	4	3	4	4	5
1	4	2	5	3	3	2	1	4	2	1	4	2	1	2	4	3	1	4	3	2	4	2	4	1	4	2	3	4
1	4	3	2	5	3	4	1	4	4	5	2	2	1	3	5	1	1	4	3	5	1	2	4	1	2	4	5	2
1	2	4	3	2	3	4	1	4	3	1	4	3	2	2	4	3	1	2	4	3	4	5	1	1	4	3	3	4
1	4	3	3	1	5	3	1	4	4	3	1	2	1	3	3	2	1	4	3	2	1	4	3	1	2	4	4	3
1	4	2	5	3	4	3	1	4	3	5	1	2	3	3	1	4	4	2	3	5	1	3	4	1	4	3	5	3
4	4	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	4	5	3	5	5	4	3	5	5	2	3	1	3	4	3	3	3
1	3	4	2	5	3	3	4	4	1	4	1	2	4	2	4	1	4	2	5	1	1	2	4	4	2	1	4	3
1	4	2	5	1	4	3	1	4	3	5	2	1	3	5	2	4	1	3	4	2	1	3	5	1	4	3	5	3

3	2	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	2	3	3	4	2	3	2	4	5	1	4	1	4	5	5	3	4	
1	3	4	2	5	3	2	4	3	1	5	2	2	1	3	5	3	1	3	5	4	4	1	3	4	3	1	5	3	
1	4	2	5	3	1	5	1	4	4	5	1	4	2	2	1	4	1	2	4	3	5	4	1	1	2	4	5	3	
2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	2	2	4	3	4	2	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	
2	4	4	3	4	3	4	5	4	2	4	4	5	3	3	5	2	3	4	2	5	2	2	1	5	4	2	4	4	
5	4	4	1	3	3	3	2	4	5	5	1	2	2	2	2	1	4	1	4	1	1	4	5	2	4	5	5	3	
2	4	1	4	5	2	3	4	4	2	3	2	2	5	3	5	5	4	4	4	5	2	3	1	4	1	2	3	3	
1	2	2	1	5	4	5	4	4	2	5	4	1	3	3	2	5	4	1	5	4	2	1	3	4	1	2	5	5	
4	4	1	4	3	3	2	1	4	5	5	4	1	4	1	5	2	4	4	2	1	4	3	1	1	4	5	5	4	
2	4	5	3	4	4	4	5	4	2	4	1	2	2	1	2	2	4	1	4	5	1	4	5	5	4	2	4	3	
5	4	3	2	3	4	5	2	4	5	3	3	5	4	1	2	4	4	3	3	1	4	2	1	2	1	5	3	3	
1	3	2	5	3	1	4	2	5	1	2	4	5	2	3	5	1	3	1	1	3	5	5	3	2	5	1	3	4	
5	5	5	4	2	3	4	1	2	5	3	3	3	4	3	4	5	5	2	4	1	3	2	5	1	2	5	3	3	
3	5	2	1	3	3	4	3	3	1	2	5	4	4	3	1	1	4	2	3	1	2	1	2	3	3	1	2	5	
5	3	2	5	4	3	3	5	3	3	1	4	2	5	3	1	4	2	5	1	2	2	1	1	5	2	3	3	4	
4	3	3	5	2	3	3	4	5	2	1	3	2	1	4	5	2	3	2	3	1	5	2	3	4	5	2	3	3	
4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	3	
5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	2	2	3	3	3	4	3	4	
5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4
1	3	3	3	1	3	5	1	3	4	1	2	2	4	3	4	1	1	2	3	4	1	3	2	1	2	4	3	3	
5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	2	2	3	4	3	4	3	4	
5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4
1	2	3	3	1	3	5	1	3	4	1	2	2	4	3	4	1	1	2	3	4	1	3	2	1	2	4	3	2	
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	3	2	2	3	2	3	4	4	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3

Variable Gestión Administrativa

G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21
4	5	4	4	1	4	5	5	4	4	1	5	4	1	5	2	2	4	5	4	1
2	2	3	3	5	3	2	1	3	3	5	1	3	3	3	3	5	2	1	1	2
4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	3	5	4	3	4	3	2
1	3	3	5	4	3	4	4	3	3	5	4	5	3	4	5	4	4	4	1	1
4	4	2	5	1	2	1	2	4	3	4	2	5	1	2	4	1	1	2	4	3
4	3	3	5	4	1	5	3	4	5	3	3	5	3	2	3	5	5	3	2	5
4	4	3	4	2	2	3	1	4	4	4	1	4	2	5	5	5	3	1	4	4
5	5	3	5	4	2	5	1	5	5	4	1	5	3	4	1	4	2	1	2	5
3	3	3	4	5	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	1	5	2	4	1	4
3	3	3	5	4	3	1	1	3	5	4	1	5	3	4	3	1	5	1	4	3
3	2	2	4	4	2	3	5	3	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	3	4
4	5	2	2	5	2	3	2	4	4	5	2	2	3	2	2	1	5	2	3	5
3	5	3	2	3	3	3	1	3	3	2	1	2	1	5	3	4	3	1	2	5
4	1	3	4	5	2	4	1	4	3	5	1	4	4	1	4	5	4	1	2	3
1	5	4	1	4	4	1	3	3	5	3	3	1	3	2	3	2	5	3	1	1
2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	5	2	3	3	3	2	5	2	2	4	5
4	2	3	5	3	3	3	1	4	4	4	1	5	3	3	3	2	3	1	4	4
4	4	4	1	3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5
5	2	2	5	3	2	3	1	5	3	4	1	5	3	3	2	4	5	1	1	1
5	2	3	3	3	3	4	2	5	5	1	2	3	1	2	2	5	1	2	5	4
5	4	5	3	2	5	1	1	5	4	1	1	3	2	5	4	3	3	1	3	4
4	3	4	5	3	2	2	3	4	3	3	3	5	2	5	4	5	2	3	3	1

2	5	4	4	4	4	1	2	2	3	3	2	4	4	3	1	2	3	2	2	5
5	3	4	4	3	4	2	3	5	3	4	3	2	1	2	5	4	5	3	1	5
5	5	5	4	3	5	3	3	5	3	4	3	4	1	4	1	3	4	3	4	2
4	1	3	5	3	1	2	2	4	3	3	2	5	3	5	2	1	2	2	2	3
4	1	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	2	2	2
4	1	3	1	4	1	4	2	4	3	2	2	1	2	1	5	5	1	2	1	4
5	1	3	1	4	3	4	1	5	3	4	1	1	2	4	4	1	2	1	4	1
2	2	3	5	4	3	4	1	3	3	1	1	5	1	1	2	1	4	1	3	3
3	5	3	3	1	1	4	2	3	3	2	2	3	1	4	1	5	2	2	3	4
5	4	3	5	4	1	4	4	5	5	5	4	5	4	2	3	3	1	4	1	1
4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5
1	2	2	1	3	2	4	2	3	3	5	2	1	4	3	4	1	3	2	4	5
2	5	5	1	5	5	2	2	3	5	2	2	1	1	3	2	3	3	2	3	2
5	4	4	5	4	4	1	1	5	3	4	1	5	3	4	1	4	4	1	2	2
5	4	3	3	5	1	4	1	5	5	2	1	3	3	4	3	3	1	1	2	3
4	4	5	1	3	5	4	1	4	3	3	1	1	1	3	2	4	3	1	2	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
4	1	3	1	3	1	1	2	4	3	2	2	1	2	1	5	5	1	2	1	4
4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	1	4	1	5
2	2	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	2	1	3	2	1	2	4	3	4	2	1	2	5	5	4	5	2	3	4
4	4	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5
3	4	4	5	3	4	1	3	3	5	4	3	5	1	5	2	3	4	3	4	4
4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2
3	3	3	2	5	1	3	3	3	3	3	2	5	1	1	2	3	3	3	2	4
2	3	4	5	3	3	1	3	3	3	1	3	5	1	5	2	4	1	3	2	5
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	5	4	4	5
1	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	2

2	2	5	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	2	5	4	4	5	3	2	5
4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4
3	3	5	1	3	5	1	2	3	3	2	2	1	1	4	4	1	1	2	3	3
3	4	1	3	5	1	4	2	3	5	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	4
4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4
5	5	3	4	4	3	1	3	5	5	3	3	4	3	4	1	4	1	3	1	5
3	3	5	3	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	3	2	5	4	3	2	5	3	4	5	3	4	4	3	4	4
4	4	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4
4	4	3	5	3	2	1	1	4	3	3	1	5	2	2	1	4	1	1	4	2
3	3	3	3	3	3	2	1	3	4	4	1	3	2	5	5	5	2	1	2	3
4	4	3	5	3	1	1	4	4	4	1	4	5	1	5	3	1	1	4	3	3
2	2	4	4	3	4	4	2	2	3	3	2	4	1	4	4	3	4	2	3	5
5	2	3	3	4	3	2	5	5	3	2	5	3	3	3	4	4	5	5	4	4
4	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	2	3	1	3	5	4	2	2	3	5
4	3	3	4	3	2	1	3	4	3	4	3	4	1	2	3	4	1	3	4	1
4	4	5	4	3	5	1	4	4	5	2	4	5	1	4	4	2	1	4	3	1
3	4	4	3	1	4	1	4	3	3	5	4	3	1	4	2	4	1	4	5	5
4	5	5	4	2	5	4	1	4	4	5	1	4	2	5	3	4	5	1	3	4
3	2	2	3	4	2	1	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	1	4	2	2
3	3	4	5	1	4	1	4	3	5	2	4	5	1	5	5	1	1	4	2	3
4	4	4	2	4	4	1	1	4	3	4	1	2	4	3	4	3	1	1	5	5
3	2	3	1	1	3	1	3	3	4	1	3	4	1	2	3	2	1	3	4	4
3	2	3	3	2	3	1	4	3	5	1	4	3	1	5	1	4	4	4	3	3
5	5	3	2	2	3	3	1	5	3	3	1	2	2	5	5	5	4	1	3	2
5	4	3	5	2	3	4	4	5	4	1	4	5	1	1	4	1	4	4	2	2
4	2	3	1	1	3	1	5	4	5	2	5	1	1	2	2	4	1	5	3	5

4	4	4	3	2	4	4	1	4	3	4	1	3	1	5	4	2	3	1	4	5
5	4	2	5	4	2	4	3	5	5	2	3	5	3	4	5	3	1	3	1	4
4	2	5	3	5	5	1	1	4	5	1	1	3	4	3	1	4	1	1	4	5
3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	2	4	3	4	5	3	4	2	3	4
2	4	4	4	3	4	5	1	2	4	4	1	4	2	5	5	2	3	1	2	3
4	4	3	3	2	3	2	5	4	5	1	5	3	1	1	2	1	4	5	4	5
4	1	3	5	2	3	4	1	4	3	3	1	5	2	5	5	5	4	1	3	4
5	2	5	5	2	5	4	3	5	5	4	3	5	2	4	2	5	4	3	1	3
2	1	2	1	4	2	1	1	3	5	4	1	1	4	1	5	2	4	1	3	1
4	5	4	4	1	4	5	5	4	4	1	5	4	1	5	2	2	4	5	4	1
3	3	5	1	4	5	2	1	3	3	3	1	1	4	1	2	4	4	1	2	1
1	2	4	3	5	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	5	1	3	3	5	3
4	5	4	2	4	4	1	5	4	3	3	5	2	3	1	4	5	5	5	2	3
3	2	4	3	4	4	3	2	3	3	5	2	3	2	1	1	1	4	2	1	5
1	2	1	4	3	1	5	1	3	3	4	1	4	3	2	1	4	2	1	1	3
3	3	1	2	5	1	3	3	3	3	3	2	5	3	1	2	3	3	3	2	4
4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	5	4	4	5
2	4	5	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	2	5	4	4	5	3	2	5
1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	2
3	3	5	1	3	5	1	2	3	3	2	2	1	1	3	4	1	1	2	3	3
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	5	4	4	5
2	4	5	3	2	5	4	3	3	3	4	3	3	2	5	3	4	5	3	2	5
1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	2
3	3	5	1	1	5	1	2	3	3	2	2	1	1	4	4	1	1	2	3	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4