



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

## **ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Modernización del Estado en la Gestión Administrativa de los  
trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y  
Comunicaciones Ayacucho, 2021.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Gavilan Zamora Brener Milagros (ORCID: 0000-0003-4749-7168)

**ASESORA:**

Dra. Zevallos Delgado Karen del Pilar (ORCID: 0000-0003-2374-980X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

LIMA - PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

A mis queridos padres, hermanos y mi compañero de vida, por su incondicional apoyo en este arduo caminar, por haberme brindado todo su apoyo incondicional a fin de cumplir con mi meta trazada.

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad Cesar Vallejo, a los docentes de la maestría en gestión pública por haberme enseñado tanto. A mi asesora la Dra. Karen Zevallos, quien me ha guiado con infinita paciencia.

## Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	15
III. METODOLOGÍA	31
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	31
3.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN	31
3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	36
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	37
3.5. PROCEDIMIENTOS	38
3.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS	39
3.7. ASPECTOS ÉTICOS	39
IV. RESULTADOS	40
4.1. Resultados Descriptivos	40
4.2. Resultados inferenciales	43
V. DISCUSIÓN	51
VI. CONCLUSIONES	56
VII. RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	60
ANEXOS	64

## Índice de tablas

	Pág.	
Tabla 1	Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable modernización del estado de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021	40
Tabla 2	Distribución de frecuencia de las dimensiones de la modernización del estado de los trabajadores de la DRTCde Ayacucho,2021	41
Tabla 3	Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021	42
Tabla 4	Distribución de frecuencia de las dimensiones de la variable gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021	43
Tabla 5	Prueba de bondad de ajuste	44
Tabla 6	Prueba de variabilidad	45
Tabla 7	Pruebas de incidencia de la modernización del estado en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021	45
Tabla 8	Pruebas de incidencia del planeamiento estratégico y operativo en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021	46
Tabla 9	Pruebas de incidencia del presupuesto para resultados en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021	47
Tabla 10	Pruebas de incidencia de la gestión por procesos en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021	
Tabla 11	Pruebas de incidencia del servicio civil meritocrático en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021	49
Tabla 12	Pruebas de incidencia del seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021	50

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Evolución de la Normativa de Modernización del Estado	20
Figura 2 Pilares centrales de la Política de Modernización del Estado	21
Figura 3 Proceso Administrativo.	28

## Resumen

El objetivo de la presente investigación ha sido determinar si la modernización del estado tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. La investigación presenta un enfoque cuantitativo, es de tipo aplicada, y el diseño de la investigación fue no experimental, transversal. Se utilizó un alcance correlacional-causal.

La población se determinó utilizando los criterios de inclusión y exclusión, esta fue de 150 trabajadores. Para la muestra se consideraron 107 trabajadores de la entidad, se realizó el muestreo realizando una selección aleatoria. Se aplicó como técnica la encuesta y el instrumento fueron dos cuestionarios, mismos fueron validados por tres expertos. Finalmente, las respuestas obtenidas se sistematizaron a través del programa SPSS V.26 para así obtener resultados descriptivos e inferenciales que permitieran cumplir con el objetivo general de la investigación.

Dentro de los principales resultados, se obtuvo que la modernización del estado influye significativamente en la gestión administrativa en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.

**Palabras clave:** Modernización del estado, Gestión Administrativa

## **Abstract**

The objective of this research has been to determine if the modernization of the state has an influence on the administrative management of workers of the Regional Directorate of Transport and Communications of Ayacucho, 2021. The research has a quantitative approach, it is applied, the research design was non-experimental, cross-sectional. And was correlational-causal.

The population was determined using the inclusion and exclusion criteria, this was 150 workers. For the sample, 107 workers of the entity were considered, the sampling was carried out by making a random selection. The survey was applied as a technique and the instrument was two questionnaires, which were validated by three experts. Finally, the responses obtained were systematized through the SPSS V.26 program in order to obtain descriptive and inferential results that would allow the general objective of the research to be met.

Among the main result, it was obtained that the modernization of the state does significantly influences the administrative management in the Regional Directorate of Transport and Communications of Ayacucho.

**Keywords:** Modernization of the state, Administrative Management



## I. INTRODUCCIÓN

Hasta hace unos años, la economía peruana presentaba indicadores macroeconómicos favorables; altas tasas de crecimiento, acompañadas de recaudación fiscal que permitieron lograr estabilidad y solidez económica. Sin embargo, dicho crecimiento no logró encontrarse de la mano con la capacidad de gestión de las entidades de Gobierno, evidenciándose ya en esos años, deficiencias en la prestación de servicios a la ciudadanía, poniéndose en debate la gestión de las entidades del Estado.

El Perú se enfrenta a una paradoja, siendo que es uno de los países que presentó las tasas de crecimiento más altas a nivel regional y mundial, si embargo, al mismo tiempo, presenta los niveles más bajos de satisfacción y confianza en las instituciones y en los políticos (Levitsky,2013); muy a pesar que, es función de los gobiernos, satisfacer a los ciudadanos, tanto en los servicios como en los bienes recibidos, permitiendo mediante ello, el crecimiento económico esperado (CGLU, 2016). Para sustentar el presente trabajo de investigación, se tuvo varios estudios relacionados a nuestra realidad problemática.

A nivel internacional, se tiene la publicación del BID (2018) en el cual se realiza un análisis desde 3 ámbitos, en los cuales se demuestra las enormes ineficiencias y malgasto del presupuesto asignado en países de América Latina y Caribe. Hallándose entre los principales costos de ineficiencia el exceso en las compras gubernamentales, ya sea por corrupción o demoras, perdidas en el presupuesto asignado respecto a gastos corrientes en la inversión pública, sobrecostos y demoras en los proyectos de infraestructura.

Del mismo modo, a nivel nacional, según el ranking de competitividad mundial 2020, Perú se ubica en el puesto 52 de 63 países, en dicho ranking se evalúa 4 pilares (el desempeño económico, la eficiencia de gobierno, la eficiencia de los negocios y la eficiencia de la infraestructura), Perú se ubica en el puesto 60 de infraestructura, 51 de desempeño económico, 50 de eficiencia de negocios y 40 de eficiencia de gobierno, siendo parte de los países que presenta menos productividad con respecto al promedio de los 63 países evaluados.

En los últimos años, en los discursos políticos, se ha buscado que términos como modernización estén cada vez más presentes. (Casas,2016). En América Latina la modernización adoptó sus propias raíces, siendo fundamental que, para construir la nación ideal, se considerasen tanto los valores como la raza como elementos. (Lopez , 2011). En muchos países si bien se han adoptado enfoques de participación ciudadana, lo que ha permitido restablecer el control sobre la infraestructura estatal y los servicios deficientes. (Savanovic, 2021). Se puede ver que aún existen debilidades en la capacidad de algunas entidades estatales para implementar herramientas útiles que permitan una reforma de la gestión pública. (Ramos & Casa, 2018). Por su parte, Garcia & Bartocci (2019) manifiestan que para mejorar la gestión pública se debe tomar en cuenta el control de la sociedad, permitiéndole a esta tener acceso a los resultados de todas las acciones que realicen los gobernantes durante su periodo de gestión.

Gobiernos como el de Brasil, se encuentran en un proceso constante de modernización, utilizando como una de sus herramientas, la rendición de cuentas generando así, un nexo con la ciudadanía. (Souza, 2017). El gobierno peruano para poder hacer frente a la problemática de la deficiencia de la gestión pública y, obedeciendo la demanda de la población de un Estado que tenga un impacto positivo en el bienestar de la ciudadanía, es que, a través de la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del consejo de Ministros (SGP), inició la formulación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, cuyo objetivo era lograr la mejora de la gestión pública y la construcción de un estado de democracia al servicio del ciudadano, planteándose una serie de lineamientos cuyos objetivos son orientar e impulsar la modernización de las instancias, entidades y procedimientos del Estado en los tres niveles.

El sector transportes fue uno de los primeros en implementar dicha modernización, a través de sus diferentes instancias dependientes, a **nivel local**, la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho a fin de poder integrarse al proceso de modernización del Estado y cumplir con la demanda de los servicios de transportes y comunicaciones de manera eficaz, elaboró Lineamientos de Política Institucional, que fueron aprobados mediante

la Resolución Directoral Regional N°040-2016-GRA/GG-GRI-GRTCA de fecha 26 de enero del 2016.

Si bien, estos lineamientos de política institucionales, fueron diseñados para cumplir la misión de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho de “ser una institución moderna que ofrezca servicios de calidad de forma oportuna a la población” (DRTCA, s.f.), no se mostraron resultados favorables, siendo evidente esta ineficiencia durante el estado de emergencia por la pandemia Covid-19.

Desde el mes de marzo del 2020, el gobierno peruano dispuso un estado de emergencia por la pandemia del covid-19. Para dar cumplimiento a estas disposiciones y evitar la propagación de este virus, no se realizaron trámites de manera presencial en ninguna oficina de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho. Esta situación provocó que la mayoría de esos trámites quedaran suspendidos y la falta de una correcta implementación de la modernización del Estado, generó que no se pudiera dar una respuesta oportuna a las exigencias de la ciudadanía, la cual tuvo que esperar mucho tiempo a que se crearan nuevos medios de atención y recién se pudiera dar continuidad a los procedimientos administrativos que iniciaron antes de la pandemia.

Este cambio en la forma habitual de realizar los procesos administrativos genero gran descontento en la ciudadanía, que vivió no solo la incertidumbre de la pandemia sino también la falta de una respuesta oportuna por parte del Estado. Esto fue determinante, para caer en cuenta, que el proceso de modernización del estado no había dado los frutos esperados, puesto que la modernización utiliza la tecnología, y los recursos que ofrece la misma, para poder tener una relación directa y veloz con los ciudadanos. (Campos, 2019)

Dada la contextualización del problema, es evidente que lo que le importa al es que los servicios se le ofrezcan de la forma más optima posible, por lo que es necesario hacer una mejora en la gestión pública” (Oliva, 2013, pág. 14) . El presente estudio se desarrolló para hacer una evaluación exhaustiva de la Modernización del Estado en la calidad del gasto público en un escenario de estado de emergencia.

En cuanto al problema general, se planteó la siguiente interrogante, ¿De qué manera la modernización del Estado tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021?. Así mismo se planteó como problemas específicos: de qué manera tanto el planeamiento estratégico y operativo; como el presupuesto por resultados; como la gestión por procesos; como el servicio civil meritocrático y el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento tienen influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021.

El presente estudio, tuvo una justificación teórica, dado que se presentaron conceptos respecto a la modernización del Estado y a la gestión administrativa, los cuales son fundamentales e indispensables ya que permiten conocer la eficiencia del estado en su rol con el ciudadano. El estudio, pretende realizar un aporte a los conocimientos existentes, respecto a la modernización del estado y su impacto en la gestión administrativa, considerando para el análisis los 5 pilares definidos en la PNMGP, puesto que la mayoría de los estudios se realiza el análisis en función solo de los ejes transversales.

Respecto a la justificación práctica, el presente estudio no solo contribuye a resolver la problemática la entidad si no también es una base para implementar mecanismos que fortalezcan la gestión pública en pro del bienestar ciudadano, toda la información obtenida servirá a funcionarios del sector público a fin de mejorar la toma de decisiones. Respecto a la justificación metodológica, se debe señalar, que la presente investigación ha utilizado como enfoque el cuantitativo, de tipo aplicada, con un diseño no experimental y un nivel correlacional causal, los resultados obtenidos pueden ser utilizados como antecedente para futuras investigaciones, siendo los datos cuantitativos de gran apoyo. Tiene una utilidad metodológica, puesto que se utiliza un nivel de investigación novedoso en relación a los antecedentes existentes, así también, se han creado y aplicado técnicas de recojo de información según los lineamientos de la Universidad.

El objetivo general planteado fue determinar si la modernización del estado influye en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021, Así mismo,

dentro de los objetivos específicos se planteó determinar si el planeamiento estratégico y operativo, así como el presupuesto por resultados; la gestión por procesos; el servicio civil meritocrático, y el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento tienen influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021.

La hipótesis general se planteó de la siguiente forma: La modernización del Estado tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. De la misma forma, las hipótesis específicas planteadas fueron que tanto el planeamiento estratégico y operativo, como el presupuesto por resultados, como la gestión por procesos, como el servicio civil meritocrático y el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento tienen influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

En relación a lo planteado en el presente trabajo de investigación se detallaron los estudios relacionados. Entre los antecedentes internacionales, se menciona a Auad (2017), cuyo objetivo de estudio, fue mostrar como la innovación de la participación en la gestión pública produce impactos en la calidad y satisfacción de los servicios que brinda el Estado a la población, el enfoque de investigación utilizado fue combinado, cuantitativo y cualitativo.

Dentro de su análisis, resaltó que la comunicación constante entre los funcionarios responsables y las autoridades produce mayor motivación a ser participe y la mejorar la gestión en sí misma, siendo preponderante la importancia de la innovación en los espacios de participación y como estos deben articularse con los objetivos de gestión, de manera que el trabajo se realice de forma concertada. En función a los resultados obtenidos, concluyó que la innovación en la gestión y sobre todo la innovación en la participación es esencial para el diseño de un estado moderno

Goyzueta (2016), en su estudio planteó como objetivo conocer que ítems influyen en la gestión administrativa y repercuten en el desarrollo turístico del municipio de Copacabana. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, se realizaron 263 encuestas a la población de Copacabana. El autor concluyó que se identificaron algunos factores tales como la gestión estratégica, la gestión operativa y el control social como principales actores que contribuyen a como se realiza la gestión administrativa del turismo en el municipio de Copacabana.

Por otra parte, Cuadrado (2016), en su estudio determinó el tipo de estrategias adecuadas para que la participación de los ciudadanos se encuentre inmersa en la elaboración de políticas del estado. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo- cualitativo y se utilizaron encuestas y entrevistas para la recolección de datos. El autor concluyó afirmando cuán importante es que exista participación de la ciudadanía desde la elaboración de políticas públicas y como esto repercute de manera positiva en dichas políticas.

Por su parte, Correa (2017), realizó un estudio, que tuvo como objetivo analizar si existía una relación entre las propuestas para la gestión administrativa

y la elaboración de estrategias diseñadas por los ministerios de Uruguay durante los años 2014 y 2016. El enfoque utilizado fue el cuantitativo, el recojo de la información se realizó mediante encuestas. Las conclusiones a las que llegó la autora fueron que, si bien se implementó un proceso de modernización en los últimos años, existen muchos procesos internos que presentan irregularidades en el cumplimiento de todos los objetivos de la gestión del estado.

Freire (2019) en su estudio ofreció aportes que logro la modernización de la gestión pública a la rendición de cuentas. En el estudio se planteó determinar como la modernización del sector público permite la mejora de la rendición de cuentas como objetivo. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo. Las conclusiones a las que llegó el autor fueron que el gobierno entre el 2007 al 2017 buscó la mejora de la calidad, así como el logro de una mejor eficiencia a través de un proceso de modernización del estado.

Entre los antecedentes nacionales, se presentó el estudio de Carpio (2021), que tuvo como objetivo de investigación determinar cuánto se ha avanzado en la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) y como ésta ha repercutido en la gestión de tipo administrativa de la Municipalidad Andahuaylas. El estudio empleó un enfoque cuantitativo con nivel descriptivo correlacional. Se realizó una encuesta a 117 trabajadores. Los resultados a los que se llegó es que la Municipalidad Provincial de Andahuaylas se encuentra en un proceso de implementación de la PNMGP, siendo la gestión administrativa regular según la perspectiva de los encuestados,

La conclusión del estudio fue que implementándose adecuadamente la PNMGP, generaría una gestión administrativa buena, la cual enfocada a resultados impactaría de manera positiva en la calidad de vida, así como en la satisfacción de los pobladores de Andahuaylas.

Así mismo, Rojas (2019) realizó un estudio en el hospital Villa El Salvador analizando la gestión administrativa de la entidad dentro del marco de modernización del estado, el objetivo del estudio, fue determinar si existía una relación entre ambas variables. La investigación surgió debido a la deficiencia presentada en los servicios brindados, y la falta de transparencia en los procesos, razones por las que la investigadora, quiso proponer lineamientos

regulatorios que permitan brindar servicios de calidad a los usuarios de los servicios de la entidad. Para este estudio se empleó un enfoque cuantitativo, el diseño fue no experimental y correlacional. Se formularon 100 entrevistas a trabajadores del hospital Villa El Salvador. La conclusión a la que llegó el estudio es que, se encontró una relación positiva y alta entre la modernización del estado y la gestión administrativa.

Maguiña (2019) en su investigación estudió la relación que existe entre los ejes de la Modernización del estado y la gestión administrativa en la UGEL 01. La autora, identifico la inexistencia estudios de evaluación de los resultados de la gestión administrativa. la entidad. El objetivo del estudio fue conocer cuanto influye la modernización del estado en la gestión administrativa de la UGEL. El enfoque utilizado fue de tipo cuantitativo, el tipo de investigación fue transversal, el diseño fue no experimental, correlacional causal. Se realizaron 153 encuestas a los trabajadores áreas específicas, como administración, abastecimiento, RR.HH. Las conclusiones a las que llegó la autora fueron que en la modernización de la gestión pública tienen influencia en la gestión administrativa.

Por otra parte, Linarez (2019), realizó un estudio que nació producto de la observación que existen entidades del estado que aún no han iniciado el proceso de modernización, lo cual podría repercutir en el cumplimiento de metas de la gestión pública. El objetivo del estudio fue mostrar la relación existente entre la modernización del Estado y la gestión pública. Para la investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y correlacional. Se realizaron encuestas a 379 usuarios de diversas entidades estatales. Los cuales en más del 60% manifestaron que la modernización del estado se ha implementado de mala forma en la entidad, debido en mayor parte a la falta de condiciones para brindar un adecuado servicio a la población.

La conclusión a la que se llegó es que existe una correlación medianamente significativa entre la modernización del estado y la gestión pública. Y según la percepción de los usuarios, en muchas entidades, no se ha logrado implementar la política de modernización del estado.

Vargas (2021), en su trabajo, planteó como objetivo establecer si existía una relación entre la modernización del estado y la gestión administrativa de la



municipalidad de Talavera, año 2020, según la percepción de los usuarios. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional. Se realizó encuestas a 50 pobladores del distrito de Talavera. La conclusión a la que se llegó es que existe una relación significativamente positiva entre la modernización del estado y la gestión administrativa municipal, así también se encontraron relaciones significativas de las dimensiones de la variable 1, las políticas públicas, el presupuesto para resultados, sistemas de información con la gestión administrativa de la municipalidad del distrito de Talavera.

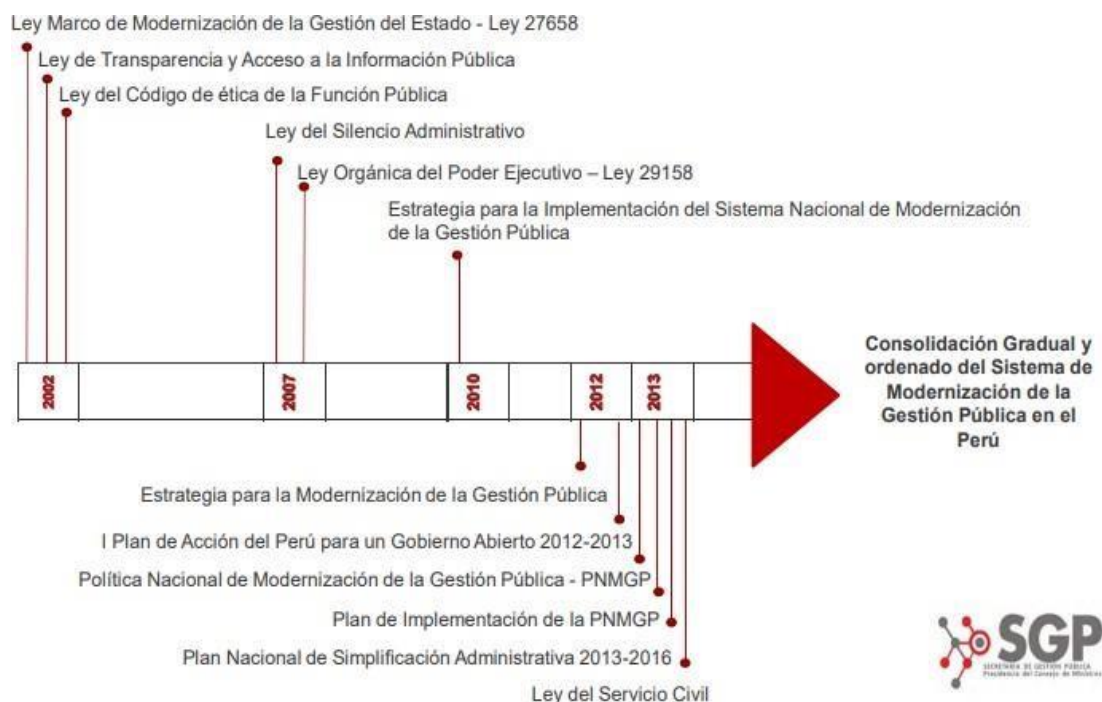
Respecto a las bases teóricas para la variable 1, **modernización del estado**, se tiene la teoría de la modernización. La cual, según Weber, se basa en la transición de la sociedad de tipo tradicional a una sociedad moderna, este proceso conllevaba cambios como la ampliación de los medios de comunicación, la mayor movilización social y una mayor participación política. Huntington define la modernización como un “proceso multifacético, el cual implica transformaciones en la forma de pensar y en las actividades que realizan la gente”. En pocas palabras la modernización implica se incremente la participación de la comunidad en la política social. Para Huntington la modernización se encontraba sujeta a las expectativas de la población frente a un incremento de los indicadores de crecimiento económico, los cuales, al no reflejarse en la calidad de vida de la ciudadanía, genera que la población quiera participar activamente y al evidenciar la baja institucionalidad de los entes de gobierno, la población manifiesta su descontento mediante protestas o luchas. (Petersen, 2015)

En la actualidad, tenemos la política nacional de modernización de la gestión pública (PNMGP), la cual es un instrumento que permite orientar el proceso de modernización de la gestión pública a nivel nacional, y es de aplicación para los 3 niveles de gobierno. En el presente documento se consideraron 5 pilares centrales: los cuales son en primer lugar las políticas de gobierno, los planes de desarrollo, así como los estratégicos y operativos, en segundo lugar, se tiene el presupuesto para resultados, como tercer pilar se tiene la gestión por procesos, el Servicio Civil Meritocrático es el cuarto pilar y el

Sistema de información, seguimiento, monitoreo y evaluación es el último pilar (Decreto Supremo N°004-2013-PCM)

Según el D.S N° 123-2018-PCM, la modernización del estado se define como el proceso de transformación que mediante la selección y utilización de medios generan un valor público. En un sentido amplio, la modernización del estado plantea la reasignación de funciones y la reorganización de la estructura orgánica para dinamizar y efectivizar el servicio brindado a la población. La modernización del estado tiene como objetivo la promoción de una gestión administrativa eficiente, enfocada en resultados, y que permita que la rendición de cuentas a los ciudadanos se realice con transparencia (SGP,s.f). La implementación de este proceso es responsabilidad de cada entidad de gobierno, desde las autoridades hasta los funcionarios.

Según Cauffman, Sanguines, & Garcia Moreano (2015) la modernización del Estado es una práctica de perfeccionamiento continuo que al ser investigada desea contestar las crecientes y cada vez más exquisitas necesidades de las agrupaciones universitarias y de los pobladores. (Fernandez, 2015). La modernización de la gestión pública se comprende como la agrupación de actividades que tienden a la investigación de la eficiencia operacional, esta fue orientada por el curso de administración manifestada en los años 70, renombrado como “Nueva Gestión Pública” que contiene hipótesis de gestión fundamentadas en una educación de resultados, que utilizan ejercicios e instrumentos gerenciales originalmente perfeccionados para las áreas privadas.



**Figura 1** Evolución de la Normativa de Modernización del Estado

*Nota.* Esta figura demuestra la evolución de la normativa de modernización del Estado en Perú en los distintos años. Figura tomada de (SGP)

En el año 2002, se aprobó la Ley N°27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, la cual declaraba que el Estado peruano se encontraba en proceso de implementación de la modernización, dentro de este contexto, se planteó la reasignación de funciones y la reorganización de la estructura orgánica para dinamizar y efectivizar el servicio brindado a la población (SGP).

En el año 2007, se promulgó la Ley N°29159, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo la cual indicaba las competencias del Poder ejecutivo, sus funciones y su relación con los gobiernos regionales y locales, así también se determinaron los sistemas administrativos que orientan la función pública a nivel nacional, dentro de los cuales se encuentra el sistema de modernización de la gestión pública.

En el año 2012, mediante Decreto Supremo N°109-2012-PCM, se aprobó la “Estrategia para la modernización de la Gestión Pública (2012-2016)”, la cual contiene líneas de acción que permiten que sean las demandas de la población las que orienten mejoras en la función pública. Este mismo año se elaboró la

Política Nacional de Modernización de la gestión Pública 2021 (PNMGP), proceso en el cual se efectuaron tres talleres cuyo objetivo fue recopilar información acerca de las dificultades de las entidades de gobierno regional y local en relación a la gestión pública, estos talleres permitieron interactuar a los funcionarios con los representantes de los sistemas administrativos y permitió se elaborará una propuesta. Los lineamientos que resultaron de este proceso fueron presentados y aprobados en la PNMGP.

En el año 2013, se aprobó la Política Nacional de Modernización de Gestión Publica 2021, la cual se constituye como el principal instrumento que orienta el proceso de modernización de la gestión pública. Contiene los principios y lineamientos para el mejor desempeño del sector público en relación a las exigencias de un mejor servicio por parte del ciudadano. La PNMGP enmarca cinco pilares fundamentales y tres ejes transversales.

Estos pilares se establecieron en los distintos órganos de gobierno Planes de acción para la implementación de la política de la Modernización de la Gestión Pública, dichos planes contienen acciones hacia una gestión por resultados que impacta de forma positiva en la satisfacción del ciudadano.



**Figura 2** Pilares centrales de la Política de Modernización del Estado  
*Nota.* Esta figura demuestra los 5 pilares de la modernización del estado, con sus 3 ejes estratégicos respectivos. Figura tomada de (SGP)

Según el Decreto Supremo N°004-2013-PCM, la variable modernización del estado, presenta cinco dimensiones, siendo la primera dimensión, el

planeamiento estratégico y operativo, el cual, es un proceso en el cual no solo se consideran las prioridades que tiene el país, sino también las prioridades de los gobiernos regionales o locales para mejorar la atención en los servicios destinados a la ciudadanía.

Cada entidad nacional, regional y local, dentro del marco de sus competencias, elabora documentos de gestión como el Plan de desarrollo concertado (PDC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), los cuales permiten guiar la forma como se actuará para lograr los objetivos de las políticas públicas nacionales, sectoriales y planes de desarrollo concertado. CEPLAN (2019). El proceso de planeamiento estratégico institucional inicia con la identificación de la población a la cual la entidad brindara sus bienes y/o servicios, para luego recoger las necesidades de esta población utilizando espacios adecuados que permitan el dialogo concertado. Como resultado de esto, se establece la misión institucional. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM).

Luego de esto se determinan las brechas de satisfacción, las cuales resultan de la diferencia entre la oferta de los bienes y/o servicios brindados por la entidad y la demanda de la ciudadanía. El cierre de estas brechas es de responsabilidad de la entidad, para ello se establecerán objetivos estratégicos, los cuales se formularán en función a un análisis FODA de la entidad. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM). Los objetivos estratégicos establecen los resultados que quiere alcanzar la entidad en la mejora de la calidad de vida de la población. Estos deberán estar alineados con las políticas a nivel nacional y con las políticas establecidas por cada sector. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM).

De este proceso resultan los planes estratégicos, los cuales integran a la organización completa y establecen las metas que se desea alcanzar, siendo el Plan Estratégico Institucional (PEI), un instrumento fundamental que establece las estrategias necesarias para lograr los objetivos estratégicos definidos para un periodo de 3 años. Robbins (2018). El planeamiento operativo institucional comprende la elaboración del Plan Operativo Institucional, el cual se elabora para un periodo no menor de 3 años, y siempre respetando el tiempo de vigencia

del Plan Estratégico Institucional. El Plan Operativo Institucional responde a dos interrogantes. ¿Qué haré? y ¿Cómo lo haré? (CEPLAN,2019)

Para dar respuesta a ello se establecen metas anuales de los objetivos estratégicos definidos en el planeamiento estratégico, y se definen también los recursos, plazos y costos de cada una de las actividades y/o tareas necesarias para los productos que se alcanzará a la población. Para finalizar, se establecen los indicadores que permitirán realizar la evaluación de desempeño de la institución. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM).

Respecto la dimensión 2, se entiende el presupuesto para resultados, como un proceso en el cual, se asigna el presupuesto con un enfoque a lograr resultados, es decir, considerando los productos que serán entregados al ciudadano. Siendo que los recursos, son escasos, estos son distribuidos realizando una adecuada priorización. Este proceso, se ha llevado a cabo a través de la implementación de programas presupuestales por parte del Ministerio de Economía y Finanzas. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM).

El presupuesto por resultados acentúa la necesidad que el presupuesto muestre los resultados de realizar acciones de gestión. El presupuesto por resultados conlleva una articulación entre el presupuesto y los planes gubernamentales (MEF, 2015), por lo que estos planes deben ser viables, y contemplaran objetivos e indicadores. Mattar & Perrotti (2014). El presupuesto para resultados, plantea que a partir de programas presupuestales se articule tanto las políticas de gobierno, con los objetivos establecidos en los Planes Estratégicos Institucionales y en los Planes Operativos Institucionales. Promueve también, que la asignación de los recursos se realice con un enfoque a lograr resultados, para lograr esto se deberá definir de forma precisa los procesos productivos mediante los cuales se transformara los insumos en productos que logren la mejor satisfacción para la población. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM)

Las entidades, deberán establecer metas producto-resultados de forma multianual, esto para permitir que se logren los resultados esperados. De forma complementaria se definirán indicadores para medir el desempeño de cómo se va desarrollando el presupuesto para resultados. Así también se deberá realizar

el monitoreo y evaluación de si efectivamente se asignan los recursos en función a las prioridades tanto de nivel nacional, sectorial y regional. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM)

La dimensión 3, gestión por procesos, consiste en el cambio de un modelo tradicional a un modelo que tenga procesos que se encuentran en las “cadenas de valor” de cada entidad, los procesos están compuestos por una consecución de acciones que inician en la solicitud de otorgamiento de un bien o servicio, hasta la entrega del mismo, agregando valor en cada etapa. Esta gestión garantiza que los bienes y servicios que brindan las instituciones del sector público sean de calidad, y lleguen de la mejor forma a los ciudadanos, comprende también la organización institucional, la cual consiste en la organización de la entidad, para el logro de los procesos definidos dentro de los objetivos de prioridad que persigue la entidad. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM)

Una manera de gestionar una organización, es añadir valor en cada proceso. El objetivo final de la gestión por procesos es lograr la calidad de los servicios que se ofrecen Contreras, Olaya, & Matos (2017), para poder implementar la gestión por procesos se deberá definir los bienes y servicios que la entidad producirá, y que características deberán tener los mismos para satisfacer de la mejor forma al ciudadano. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM)

Como segundo paso se deberá establecer cuáles son los procesos y subprocesos para la producción de estos bienes y servicios. Estos procesos se definirán en función a la forma como atiende la entidad, puede ser de forma virtual o de forma presencial. Haciendo un análisis estos procesos podrán clasificarse en procesos estables, procesos flexibles y procesos adaptables. Es importante la optimización de procesos, puesto que, siendo los recursos limitados, se debe realizar los procesos de forma efectiva, agilizando la gestión administrativa. Las entidades luego de ello, deberán elaborar Manuales de Procedimientos (MAPROs), en los cuales se detalla la forma en la que se realizara la transformación de los insumos en productos otorgados al ciudadano.

Durante la ejecución de la gestión por procesos, se deberá fortalecer la simplificación administrativa, ya que permitirá que se mejore la eficiencia de los

procedimientos. La finalidad de esta simplificación es eliminar los costos que no son necesarios. Se deberá definir una estructura organizacional, considerando la existencia de órganos internos indispensables, como la alta dirección, las gerencias y el personal tanto operativo como administrativo. Es importante también, que se implementen mecanismos de coordinación entre todos los niveles jerárquicos.

Respecto a la dimensión 4, se tiene el servicio civil meritocrático, el cual nos indica que los servidores del sector público deben tener las siguientes características: responsabilidad ante las autoridades elegidas por la ciudadanía, independencia de intereses particulares que puedan existir dentro del ámbito político y deben contar con todas las capacidades técnicas para poder imprimir las políticas públicas de forma eficiente. El servicio civil meritocrático busca lograr que exista mejor capacidad profesional y que se pueda dar mejores respuestas a los cambios del gobierno y a las expectativas de la ciudadanía. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM).

El servicio civil contribuye a que se logre un desarrollo dentro de la institución, lo cual permite se utilice de forma eficiente los recursos presupuestales, naturales y de capital humano. Siklodi (2017). Para poder implementarlo, en cada entidad del estado se deberá realizar un proceso de planificación, para que la contratación del personal sea en función a lo que realmente es necesario para poder cumplir con los objetivos estratégicos definidos en el Plan Institucional y en el Plan Operativo. Cada entidad debería contar con un clasificador de cargos, el cual se elabora en función al Manual de Organización y Funciones (MOF) y al cuadro de asignación de personal, este instrumento es altamente útil para contratar personal calificado. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM)

La dimensión 5, seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento, consiste en la recolección de datos para su posterior análisis, el objetivo de este proceso es realizar seguimiento y monitoreo de algunos indicadores, los cuales son los insumos, los procesos y los productos. Se evalúan dentro de este proceso, los proyectos, programas y las actividades que desarrollan las entidades, en búsqueda de garantizar se brinden los servicios a los ciudadanos.



El seguimiento consiste en la verificación que las actividades que se están realizando dentro de los procesos se desarrollen de la forma en la que se ha planificado, Se analizan los errores de implementación, y se identifica en que parte del proceso existen debilidades para poder mejorar el proceso. La evaluación estudia las variaciones que producen una o más actividades, comprando una situación inicial y la situación actual. La evaluación se divide en dos tipos, aquella que evalúa la gestión y otra que evalúa el impacto. Tanto el seguimiento como la evaluación, sirven de fuente para generar conocimiento nuevo, lo cual es clave para analizar cómo se está implementando la modernización del estado en la entidad. Se deberán impulsar espacios para poder rendir cuentas. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM).

La base teórica utilizada para explicar la variable 2, **gestión administrativa** fue la teoría general de la administración, la cual, surgió para dar una solución a los problemas organizacionales de las empresas. Cada época representa un reto distinto por lo que la problemática es variada, existiendo diversos enfoques de administración. Desde el enfoque clásico de la administración, se tiene a dos autores, que lo desarrollaron ampliamente, Fayol, que hizo énfasis en la estructura y Taylor, que se hizo énfasis en las tareas.

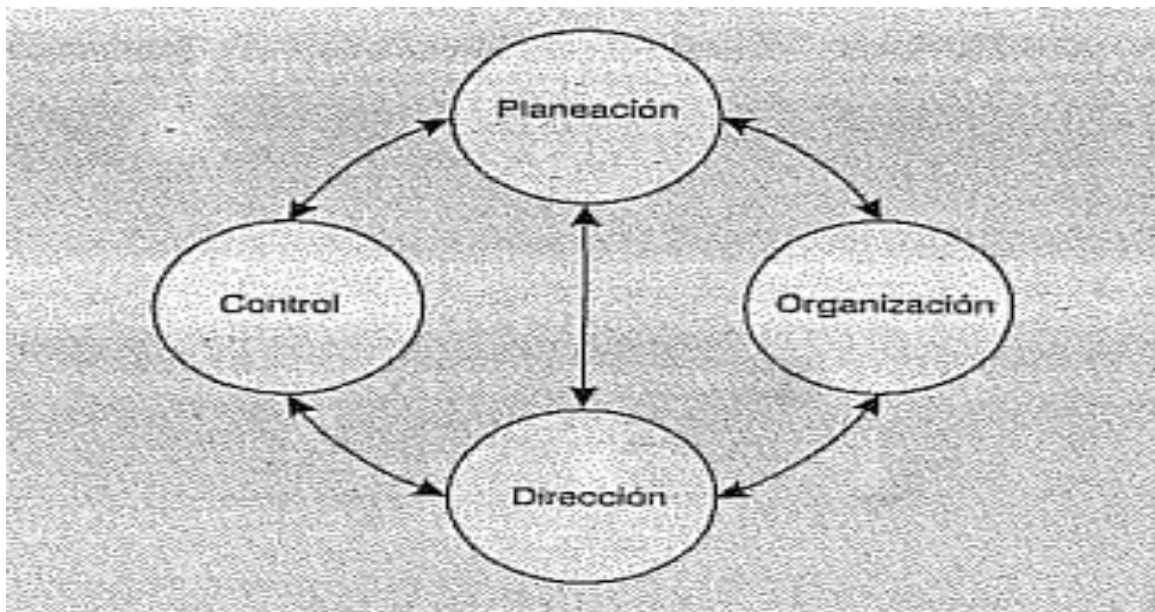
Chiavenato (2014) sostiene que la organización de tipo funcional es la más óptima. Establece algunos principios de administración, *el principio de planeación*, el cual sugiere se debe planear el trabajo en lugar de improvisarlo, *el principio de preparación*, según el cual se debe hacer un uso óptimo de los recursos, seleccionando a la fuerza laboral y la maquinaria racionalmente en función a sus aptitudes y eficiencia. *El principio de control*, el cual se orienta en controlar las labores realizadas según el cronograma establecido en el plan de trabajo, *el principio de ejecución* que consiste en asignar tareas para que el trabajo se entregue con la mayor responsabilidad y en los tiempos previstos.

Por otra parte, Fayol, en palabras de Chiavenato (2014), define a la administración “como un acto de planeación, organización, dirección, coordinación y control”, dicho acto se encuentra comprendido en 6 funciones fundamentales que toda empresa desarrolla. Entre ellas se encuentra las *funciones técnicas*, las cuales tienen que ver con el proceso de producción ya

sea de bienes o servicios; las *funciones comerciales*, ligadas a los procesos de transacción, es decir compra y venta; *las funciones financieras*, desarrolladas al gestionar el capital; *funciones de seguridad*, que buscan la protección tanto de los trabajadores como de los bienes de la empresa, las *funciones contables* dentro de las cuales se hace el manejo de inventarios, balances y la estadística en general. Y por último las *funciones administrativas* las cuales integran las funciones anteriores.

Chiavenato (2014) integra algunos componentes de dichas teorías y plantea un modelo que es útil tanto para entidades que persiguen fines de lucro como para las que no, este autor, plantea que existe una interrelación entre 6 variables, y cualquier cambio en alguna de ellas influye en las demás, ya sea en mayor o menor medida. Estas variables son la competitividad, las personas, el ambiente, las tareas la estructura y la tecnología. Para la presente investigación se definieron dos variables de estudio: la modernización del estado y el gasto público.

La gestión administrativa no significa solo planear, organizar, dirigir y controlar, también tiene que ver con la toma de decisiones y acciones que se toman distintas situaciones que se presentan en todo tipo de organización, consiste en coordinar los recursos humanos, los recursos financieros y los materiales, así también se deberá tomar en la tecnología, para alcanzar los objetivos en todos los niveles de la organización. Es un proceso que involucra el mejoramiento continuo de los trabajadores de la organización, así como la mejora en la manera en la que se ejecutan las diversas tareas. Este proceso también busca la optimización de recursos y el incremento de la calidad de los bienes o servicios que se ofrecen, para finalmente satisfacer a los usuarios. Chiavenato (2014)



**Figura 3** Proceso Administrativo.

*Nota.* Esta figura demuestra que el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo. Cada una de las funciones se encuentran profundamente relacionadas dentro de una interacción. Figura tomada de Chiavenato (2014)

Según Chiavenato (2014) para la variable 2, gestión administrativa, se tiene 4 dimensiones. Siendo la primera la planeación, la cual según Chiavenato (2014) consiste en establecer de forma anticipada los objetivos a ser realizados y cuál es el camino para llevarlos a cabo. Las empresas no improvisan, establecen las metas que quieren alcanzar, las acciones que deben tomarse, el tiempo y como deben dichas acciones, además de definir el orden en que se desarrollaran.

Para Luna Gonzales (2014), la planeación es un proceso que conlleva en una organización definir la visión, misión, objetivos y estrategias, así también, establece los recursos que se usaran y el camino que va a permitir la integración y coordinación de esos recursos, así también se establece el presupuesto y los procesos que se necesiten, definiéndose estos a mediano y largo plazo. Para Robbins (2018), la planeación es una función administrativa que consiste en establecer metas y definir las mejores estrategias y planes para conseguirlo. Estas metas debes ser definidas de manera que puedan ser logradas en un periodo específico. Estas, deben ser comunicadas a todos los involucrados, de manera que las improvisaciones y ambigüedades queden de lado.

La planeación permite que se pueda establecer un rumbo, ya que tanto las áreas gerenciales como el personal saben cuáles son los objetivos que su organización desea lograr, y enfocan sus esfuerzos al logro de ello. La planeación hace que la incertidumbre disminuya, puesto que genera que los gerentes se anticipen a cualquier cambio que pueda acontecer y tomar medidas. Así también, al planear, se hacen evidentes algunos errores o ineficiencias dentro del desarrollo de las actividades de la empresa, las cuales pueden ser corregidas a tiempo.

Bueno, Ramos, & Berelleza (2018) indican, que la planeación es la fase que inicia el proceso administrativo, consiste en la fijación de metas, las cuales permiten establecer un punto de inicio referencial de las actividades que se desarrollaran en adelante. La planeación debe permitir modificaciones, es decir esta debe ser flexible, pero solo en casos que estos cambios no sean sustanciales. Por medio de la planeación, se establecen estrategias que permitan cumplir los objetivos trazados. Esta planeación debe ser frecuente, de manera que una vez logrados los objetivos se puedan fijar nuevos.

La dimensión 2 es la Organización, al cual constituye la segunda función administrativa, consiste en la acción de organizar, e integrar los recursos con los que se ejecutan los procesos, organizar significa establecer las actividades para poder lograr las metas trazadas durante la planeación, se deberán asignar las tareas y cargos a trabajadores específicos. La organización puede estructurar en tres niveles, organización global, departamental y de tareas y operaciones. Chiavenato (2014).

Organizar es un proceso que consiste en ordenar y estructurar el trabajo para poder alcanzar las metas que la organización se propone, durante este proceso se define la estructura organizacional de cómo se distribuye el trabajo dentro de la empresa. Cuando se producen cambios en la estructura organizacional, se dice que se está realizando un diseño organizacional, puesto que implica modificar varios elementos como la especialización del trabajo, la departamentalización, la formulación, entre otros. Robbins (2018)

La organización es la segunda fase del proceso de administración, una vez que se hayan establecido las metas a lograr, se deben fijar las tareas que

deben realizarse y definir a cargo de qué persona o personas estarán, en esta etapa también se establecerá la estructura organizacional. Una organización eficiente evita que se dupliquen las funciones y que los costos sean menores, mientras se mejora la productividad. Bueno, Ramos, & Berelleza (2018)

La dimensión 3, dirección, es la tercera función administrativa, una vez establecidas las actividades en la organización, se debe ejecutar dichas actividades, la dirección consiste en llevar a cabo las actividades definidas, se refiere a la forma como se orienta a las personas para que puedan lograr las metas establecidas. Esto consiste en construir adecuadas redes de comunicación, así como motivar a las personas que hacen parte de la organización. Chiavenato (2014). La dirección es una función de la administración que tiene que ver con la forma como se estructura el trabajo, consiste en integrar a las personas de forma que se puedan lograr objetivos propuestos. Robbins (2018)

Respecto a la dimensión 4, se tiene el control, la cual constituye la cuarta función de la administración, consiste en verificar que los resultados las fases anteriores sean lo más cercano a los objetivos y metas establecidas. El control cuenta con 4 etapas, (1) Definición de estándares, (2) Observación de desempeño, (3) Comparación de desempeño con los estándares definidos y (4) acciones de corrección, estas etapas se cumplen de forma cíclica. El control se puede estructurar de forma global, departamental y operacional. Chiavenato (2014)

El control es un proceso que tiene que ver con supervisar y corregir como ha sido el desarrollo laboral. Es importante que siempre se lleve a cabo el control puesto que es la única forma de determinar si realmente el desarrollo laboral es tal como se ha planeado. Cuando se controla de forma adecuada, se garantiza que todas y cada una de las actividades que se realizan en las áreas de la empresa, contribuyan efectivamente a lograr las metas propuestas. Robbins (2018)

### **III. METODOLOGÍA**

La metodología de la investigación plantea dos enfoques o caminos que deben tomarse para poder explicar un problema de investigación, este enfoque puede ser cualitativo o cuantitativo, en este caso se utilizó un enfoque cuantitativo, puesto que la recolección de datos se realizó tomando una codificación numérica. El método a utilizar fue el hipotético deductivo, puesto que a partir de la teoría se definieron las hipótesis, es decir de lo general a la particular. Las hipótesis fueron sometidas al análisis. Hernandez (2018).

#### **3.1. Tipo y diseño de Investigación**

##### **Tipo de investigación**

Según CONCYTEC (2018) la investigación fue de tipo aplicada, dado que buscó establecer medios que cubran una necesidad específica. Para Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagomez (2014) la investigación se elaboró en base a un conocimiento puro, que permitió se formulen los problemas e hipótesis que resuelvan el problema estudiado.

##### **Diseño de investigación**

El diseño de la investigación fue no experimental, puesto que, la deducción acerca de relación que existe entre las variables se realizó observándose en su contexto natural, sin ningún tipo de manipulación de las variables de estudio. Los diseños no experimentales se clasifican en dos tipos, transversales o longitudinales, la presente investigación fue transversal puesto que los datos se recolectaron en un lapso de tiempo específico, el año 2021. Los diseños transversales según su alcance se subdividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales, el esquema de recolección de datos que se utilizó fue de alcance correlacional causal, puesto que su finalidad fue encontrar las relaciones entre las variables planteadas. Hernandez (2018).

#### **3.2. Variables y operacionalización**

El estudio presentó dos variables:

Variable dependiente :           Modernización del Estado

Variable independiente:        Gestión administrativa

**Concepto de la variable 1.** Según el Decreto Supremo N°004-2013-PCM, un estado moderno, se define como aquel que cuenta con 5 atributos: orientado al ciudadano, eficiente, descentralizado y unitario, inclusivo y abierto, esta combinación de atributos, permiten garantizar que los servicios públicos brindados por parte de las entidades de gobierno nacional, regional o local, sean de calidad. Un estado moderno constituye un cambio a la forma tradicional de gestión, permitiendo reducir brechas de desigualdad en el país.

Para la variable 1, se tiene las siguientes dimensiones e indicadores; como primera dimensión tenemos el Planeamiento estratégico y operativo, el cual es un proceso en el cual no solo se consideran las prioridades que tiene el país, sino también las prioridades de los gobiernos regionales o locales para mejorar la atención en los servicios destinados a la ciudadanía. Dentro de todo este proceso, se cuenta con documentos de gestión los cuales son los PDC, PEI y POI (Decreto Supremo N°004-2013-PCM). Para la primera dimensión se tuvo 3 indicadores: Plan de desarrollo concertado (PDC), el Plan estratégico institucional (PEI) y el Plan operativo institucional (POI)

Como dimensión 2 se tiene el presupuesto por resultados. El cual es un proceso en el cual, se asigna el presupuesto con un enfoque a lograr resultados, es decir, considerando los productos que serán entregados al ciudadano. Este proceso permitirá que, mediante la identificación de procesos productivos concretos, se realice una adecuada priorización de los recursos, siendo que estos son escasos. Este proceso, se ha llevado a cabo a través de la implementación de programas presupuestales por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, las entidades establecen de metas de productos y de resultados los cuales se encuentran sujetos al monitoreo y evaluación constante por cada entidad. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM). Para la dimensión 2, se utilizó 4 indicadores, siendo estos: los programas presupuestales, procesos productivos, monitoreo y evaluación y las metas producto-resultados

La dimensión 3, gestión por procesos, consiste en el cambio de un modelo tradicional a un modelo que tenga procesos que se encuentran en las “cadenas de valor” de cada entidad, los procesos están compuestos por una consecución

de acciones que inician en la solicitud de otorgamiento de un bien o servicio, hasta la entrega del mismo, agregando valor en cada etapa. Esta gestión garantiza que los bienes y servicios que brindan las instituciones del sector público sean de calidad, y lleguen de la mejor forma a los ciudadanos.

Es por ello necesaria la optimización de procesos de la cadena productiva, la cual comienza con identificación de los bienes y servicios preferidos por el ciudadano, la determinación de labores necesarias para brindar el bien o servicio, para finalizar en la priorización de procesos que produzcan valor. Las entidades plasman en los Manuales de procedimientos (MAPROs) la relación existente entre estos insumos, los productos y los resultados, así como su impacto en la cadena de valor. Dentro de la gestión por procesos se hace énfasis en el desarrollo de la simplificación administrativa dado que esta permite se eliminen costos operativos innecesarios, mejorando la calidad de servicio y permitiendo un adecuado funcionamiento de la entidad. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM)

También se encuentra la organización institucional que consiste en un proceso de organización de la entidad, para el logro de los procesos definidos dentro de los objetivos de prioridad que persigue la entidad. Siendo que se encuentran definidos los objetivos institucionales de la entidad, y habiéndose identificado los procesos prioritarios, se debe contar con una estructura organizacional adecuada para que la entidad pueda realizar eficientemente la entrega tanto de bienes como de servicios (Decreto Supremo N°004-2013-PCM). Para esta dimensión, se tomaron 5 indicadores, la optimización de procesos, los manuales de procedimientos (MAPROs), la simplificación administrativa, la estructura organizacional y los mecanismos de coordinación

Como dimensión 4, se tiene el servicio civil meritocrático que nos indica que los servidores del sector público deben tener las siguientes características: responsabilidad ante las autoridades elegidas por la ciudadanía, independencia de intereses particulares que puedan existir dentro del ámbito político y deben contar con todas las capacidades técnicas para poder imprimir las políticas públicas de forma eficiente.



El servicio civil meritocrático busca lograr que exista mejor capacidad profesional, mediante la contratación de personal calificado y que se pueda dar mejores respuestas a los cambios del gobierno y a las expectativas de la ciudadanía. La oficina de recursos humanos de cada entidad, es la encargada y responsable formular normas, procedimientos, y documentos como el clasificador de cargos, que permitan la implementación del SERVIR. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM). Para la dimensión 4, se tomaron como indicadores, el personal calificado y el clasificador de cargos

La dimensión 5 es el seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento, el cual consiste en la recolección de datos para su posterior análisis, el objetivo de este proceso es realizar seguimiento y monitoreo de algunos indicadores, los cuales son los insumos, los procesos y los productos. Se evalúan dentro de este proceso, los proyectos, programas y las actividades que desarrollan las entidades, en búsqueda de garantizar se brinden los servicios a los ciudadanos. Se establecen sistemas de seguimiento y evaluación los cuales saldrán de los indicadores definidos en el Plan Estratégico Institucional.

La gestión del conocimiento permitirá la generación de conocimiento nuevo, realizándose investigación y aprendizaje empírico a través de casos concretos. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM), también se deberá crear espacios que permitan realizar la rendición de cuentas a la ciudadanía. Para la dimensión 5, se tomaron como indicadores, los sistemas de seguimiento y evaluación, la generación de conocimiento y la rendición de cuentas

**Concepto de la variable 2.** Según Chiavenato (2014), la gestión administrativa es un proceso que involucra el mejoramiento continuo de los trabajadores de la organización, así como la mejora en la manera en la que se ejecutan las diversas tareas. Este proceso también busca la optimización de recursos y el incremento de la calidad de los bienes o servicios que se ofrecen, para finalmente satisfacer a los usuarios.

Para la variable 2, gestión administrativa, se tiene las siguientes dimensiones e indicadores, como tiene como dimensión 1, la planeación, la cual es la primera función de la administración, porque consiste en establecer de forma anticipada los objetivos a ser realizados y cuál es el camino para llevarlos a cabo. Las

empresas no improvisan, establecen las metas que quieren alcanzar, las acciones que deben tomarse, el tiempo y como deben dichas acciones, además de definir el orden en que se desarrollaran. Chiavenato (2014). Los indicadores que se consideraron fueron: los objetivos, los medios y los planes de acción.

La dimensión 2 es la organización, la cual es la segunda función administrativa, consiste en la acción de organizar, e integrar los recursos con los que se ejecutan los procesos, organizar significa establecer las actividades para poder lograr las metas trazadas durante la planeación, se deberán asignar las tareas y cargos a trabajadores específicos. La organización puede estructurarse en tres niveles, organización global, departamental y de tareas y operaciones. Chiavenato (2014). Los indicadores que se emplearon fueron la división del trabajo, el personal, los recursos y las actividades

La dimensión 3 es la dirección, la cual constituye la tercera función administrativa, una vez establecidas las actividades en la organización, se debe ejecutar dichas actividades, la dirección consiste en llevar a cabo las actividades definidas, se refiere a la forma como se orienta a las personas para que puedan lograr las metas establecidas. Esto consiste en construir adecuadas redes de comunicación, así como motivar a las personas que hacen parte de la organización. Chiavenato (2014). Los indicadores empleados para esta dimensión fueron: el propósito, la comunicación y la motivación

Por último, tenemos la dimensión 4, el control, la cual es la última función de la administración, consiste en verificar que los resultados de las anteriores fases sean lo más cercano a los objetivos y metas establecidas. El control cuenta con 4 etapas, (1) Definición de estándares, (2) Observación de desempeño, (3) Comparación de desempeño con los estándares definidos y (4) acciones de corrección, estas etapas se cumplen de forma cíclica. El control se puede estructurar de forma global, departamental y operacional. Chiavenato (2014). Para esta dimensión, se utilizó como indicadores el desempeño y las acciones correctivas.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

La población es un conjunto de casos, las cuales tienen especificaciones particulares para cada tipo de estudio. La población debe ser determinada de forma adecuada en función al lugar y tiempo, pues de nada sirve elaborar un estudio en el cual no se tenga acceso a las unidades de estudio. Hernandez (2018). La población estuvo compuesta por los trabajadores que laboran en el periodo 2021 en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho. La población fue de 150 trabajadores. Los criterios que se utilizaron fueron los siguientes:

#### **Criterio de inclusión:**

Trabajadores que asistan al centro laboral el día de la aplicación del cuestionario.

Trabajadores que acepten responder al cuestionario

#### **Criterio de exclusión:**

Trabajadores que no asistan al centro laboral el día de la aplicación del cuestionario

Trabajadores que no acepten responder al cuestionario

#### **Muestra**

La muestra es un subgrupo que representa a la población de estudio, de esta se recolectarán los datos que serán medidos. Hernandez (2018). Para el presente estudio se tuvo una muestra de 107 trabajadores.

#### **Muestreo**

El muestreo fue de tipo *probabilístico*, dado que se eligió las unidades en función a las características y al contexto en que se efectuó la investigación. (Hernandez, 2018). El muestreo se realizó mediante una selección aleatoria.

#### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis, indica quienes serán estudiados o medidos, es decir a quien o quienes se les aplicaran los instrumentos. (Hernández, 2018). Para el

caso del presente estudio la unidad de análisis fueron los trabajadores que laboran en el periodo 2021 en la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones de Ayacucho

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Los datos fueron recolectados en dos etapas: durante la inmersión inicial en el campo o contexto de estudio (aunque sea de manera incipiente) y en la recolección definitiva de datos. Se utilizó como técnica para la recolección de datos la encuesta, la cual es una técnica ampliamente conocida. Refiriéndonos al instrumento de investigación, el presente estudio de investigación tuvo como principal instrumento el cuestionario. Se emplearon dos cuestionarios, los cuales se elaboraron de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores definidos. El primer cuestionario constó de 29 preguntas, y se refiere a la variable 1. Modernización del Estado y el segundo cuestionario constó de 21 preguntas y se refiere a la variable 2. Gestión administrativa.

#### **Validez de instrumentos**

La validez de constructo o validez de instrumento, se definió como la “capacidad de un instrumento de medir y representar un concepto teórico”. (Hernandez, 2018). La validación de los instrumentos la realizaron 3 expertos, entre los cuales se encontraron especialistas en gestión pública y metodólogos de investigación. Los 3 expertos, revisaron los cuestionarios de forma exhaustiva el instrumento, encontrando que este es suficiente y aplicable. (Ver anexos N°6 y N°8)

#### **Confiabilidad de instrumentos**

La fiabilidad o confiabilidad se refiere al grado en la que la aplicación del instrumento de forma repetida en el mismo individuo, muestra resultados iguales. Hernandez (2018). Para establecer la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó la prueba Alpha de Cronbach a una muestra piloto de 10 trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho escogidos al azar. Para el análisis de la confiabilidad los valores deben ser lo más cercanos

a 1 para que pueda decirse que tienen una alta confiabilidad. Para poder calcular la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el programa SPSS, obteniéndose los siguientes resultados:

Modernización del estado :	0.815 (coefic. de Alfa de Cronbach)
Gestión administrativa :	0.924 (coefic. de Alfa de Cronbach)

De acuerdo a los resultados obtenidos. Se puede decir que la variable 1. modernización del estado presentó fuerte confiabilidad, mientras que la variable 2. Gestión administrativa presentó una alta confiabilidad. (Ver Anexo 10)

### **3.5. Procedimientos**

Primeramente, se identificó la problemática a abordar, para proceder inmediatamente a la búsqueda de libros, documentos, publicaciones, trabajos de investigación, revistas, y tesis tanto nacionales como internacionales. Para poder recoger la información se realizaron los trámites administrativos necesarios, emitiéndose un documento a la DRTC Ayacucho, en el cual se solicitó la autorización para poder aplicar los cuestionarios a los trabajadores de la entidad.

Para la recolección de data, se efectuaron dos cuestionarios, el primero referido a la variable de modernización del estado y el segundo referido a la variable gestión administrativa. Esta aplicación de instrumentos en su mayoría se realizó de manera presencial, puesto que muchos de los trabajadores no tenían manejo de las herramientas informáticas para llenar los cuestionarios de manera virtual. En algunos casos, se envió los cuestionarios mediante correo electrónico, ya que muchos encuestados, manifestaron contar con mayor tiempo para llenar los cuestionarios de forma virtual. Realizada la recolección de datos, se procedió a sistematizar la información, elaborando la base de datos en Excel y con ayuda del software SPSS se procedió a procesar los datos para así realizar el análisis descriptivo y el análisis inferencial.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Una vez sistematizada la información, para la estadística descriptiva, se presentaron los resultados por medio de cuadros y figuras, en las que se muestran los resultados para ambas variables. Para la realización del análisis inferencial se contrastaron las hipótesis, las cuales permitieron determinar la existencia de influencia significativa de la modernización del estado (variable 1) en la gestión administrativa (variable 2) de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, se utilizó la estadística no paramétrica, puesto que los datos hallados son variables cualitativas cuya medición es en escala ordinal. El presente estudio es correlacional causal, por lo que se utilizó la regresión ordinal para comprobar las hipótesis planteadas. Se utilizó el pseudo cuadrado de Nagelkerke y Cox Snell. Las hipótesis se valoraron considerando el nivel de significancia de 0.05. Se decidió en función a  $p < 0.05$ .

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio se realizó según la guía de productos de investigación que brinda la Universidad Cesar Vallejo, en el cual se consideran los parámetros a seguir en el desarrollo de investigaciones. La investigación se realizó de la mano de un especialista en metodología, quien brindó asesoría constante para la el correcto desarrollo del trabajo. En el desarrollo de la investigación se realizaron todas las citas referenciales de los libros, tesis, artículos científicos y autores de los mismos. Se protegió la confidencialidad de los trabajadores a los cuales se les aplicaron los cuestionarios, que serán anónimos. Así también, los encuestados, respondieron de forma libre cada pregunta que se planteó en el cuestionario. La información que se recopiló en las encuestas se manejó de forma veraz y responsable, sin manipular ninguno de los resultados obtenidos. Los datos encontrados se utilizaron única y exclusivamente para fines del estudio presente.

## IV.RESULTADOS

### 4.1. Análisis Descriptivos

Del cuestionario aplicado a 107 trabajadores de la DRTC de Ayacucho, en la tabla 1, se infiere que, del total de encuestados, la modernización del estado es percibida en su mayoría, como mala (37.4 %), mientras que el 33.6% de trabajadores consideraron que la modernización del estado en la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho está en un nivel regular. Y solo el 29% percibe que modernización del estado en la entidad es buena. Es decir, los encuestados consideran que la entidad aún no ha logrado implementar de forma correcta la modernización en la entidad.

#### Variable 1. Modernización del Estado

**Tabla 1** Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable modernización del estado de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021

Niveles	Baremos	Frecuencia	%
Malo	69-85	40	37.4
Regular	85-95	36	33.6
Bueno	95-125	31	29.0
Total		107	100

**Nota.** Elaborado en función a la Base de datos. (Ver Anexos)

En relación a los resultados obtenidos respecto a la variable modernización del estado y sus dimensiones, en la tabla 2, se puede observar que, del total de encuestados, respecto a la dimensión 1, el 39,3% de encuestados percibe el planeamiento estratégico y operativo como regular. Para la dimensión 2, presupuesto para resultados, el 46.7% percibe también esta dimensión como regular. Por otra parte, en la dimensión 3, el 41.1% percibe la gestión por procesos como mala. Para la dimensión 4, el 35.5% de encuestados considera que el Servicio civil meritocrático es tanto malo como regular, y por último, para la dimensión 5, el 39.3% manifiesta que el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento, de igual manera es regular. En función a los resultados obtenidos, se puede ver que en todas las dimensiones de la

modernización existen deficiencias de implementación, siendo que ninguna de ellas ha sido calificada como buena.

**Tabla 2**

Distribución de frecuencia de las dimensiones de la modernización del estado de los trabajadores de la Dirección de Transportes y comunicaciones de Ayacucho, 2021

Dimensiones	Nivel	Baremo	Frecuencia	%
Planeamiento estratégico y operativo	Malo	18-23	41	38.3
	Regular	24-27	42	39.3
	Bueno	28-35	24	22.4
Presupuesto para resultados	Malo	6-11	33	30.9
	Regular	12-14	50	46.7
	Bueno	15-19	24	22.4
Gestión por procesos	Malo	11-17	44	41.1
	Regular	18-21	34	31.8
	Bueno	22-27	29	27.1
Servicio civil meritocrático	Malo	9-14	38	35.5
	Regular	15-16	38	35.5
	Bueno	17-21	31	29.0
Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento	Malo	12-16	34	31.7
	Regular	17-19	42	39.3
	Bueno	20-28	31	29.0

**Nota.** Elaborado en función a la base de datos. (Ver anexos)

Del cuestionario aplicado a 107 trabajadores de la DRTC de Ayacucho, en la tabla 3, se observa que el 41.1% percibieron la variable 2, gestión administrativa como regular, el 30.8% de encuestados consideraron que la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho es mala. Y solo el 28.1% percibieron la gestión administrativa de la entidad como buena. Es decir, en su mayoría, los encuestados consideran que en la entidad la gestión administrativa se ha desarrollado solo de manera regular.



**Tabla**

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021

Niveles	Baremo	Frecuencia	%
Malo	46-58	33	30.8
Regular	58-68	44	41.1
Bueno	68-85	30	28.1
Total		107	100

**Nota.** Elaborado en función a la base de datos (Ver anexos)

En relación a los resultados obtenidos respecto a la variable gestión administrativa y sus dimensiones, en la tabla 4, se puede observar que, del total de encuestados, respecto a la dimensión 1, el 40,2% de encuestados percibe la planeación como mala. Para la dimensión 2, el 46.7% percibe también la organización como mala. De la misma forma, la dimensión 3, dirección, es percibida como mala en un 42%. Mientras que solo la dimensión 4, control, se califica como regular en un 42.1%. En función a los resultados obtenidos, se puede ver que todas las dimensiones de la gestión administrativa presentan problemas, puesto que en su mayoría han sido calificadas como malas.

**Tabla**

Distribución de frecuencia de las dimensiones de la variable gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho, 2021

Dimensión	Niveles	Baremo	Frecuencia	%
Planeación	Malo	6-12	43	40.2
	Regular	13-15	44	41.1
	Bueno	16-19	20	18.7
Organización	Malo	11-16	39	36.4
	Regular	17-19	40	37.4
	Bueno	20-25	28	26.2
Dirección	Malo	7-14	45	42.0
	Regular	15-16	34	31.8
	Bueno	17-23	28	26.2
Control	Malo	10-16	39	36.4
	Regular	17-20	45	42.1
	Bueno	21-27	23	21.5

**Nota.** Elaborado en función a la base de datos (Ver anexos)

**4.2. Análisis inferenciales**

Para la realización del análisis inferencial, se hizo uso de las pruebas no paramétricas. Utilizando para la comprobación de las hipótesis planteadas la regresión ordinal, la cual nos permitió determinar la existencia de influencia de la modernización del estado en la gestión administrativa. Las hipótesis se valoraron considerando el nivel de significancia de 0.05. Según la tabla 5, respecto a la prueba de control previo, se mostró que  $p:0.321 > 0.05$ , lo que significa que el modelo propuesto no se ajusta a los datos de análisis, puesto que no existe dependencia de la gestión administrativa con la modernización del estado. Por otra parte, en las dimensiones de la modernización del estado, se observa también que los valores resultantes fueron mayores a 0.05.

**Tabla**

## Prueba de bondad de ajuste

Bondad de ajuste		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Modernización del estado en la gestión administrativa	Pearson	0.985	2	0.321
	Desvianza	1.040	2	0.367
Planeamiento estratégico y operativo	Pearson	0.438	2	0.803
	Desvianza	0.436	2	0.804
Presupuesto para resultados	Pearson	5.172	2	0.075
	Desvianza	5.143	2	0.076
Gestión por procesos	Pearson	0.872	2	0.647
	Desvianza	0.891	2	0.640
Servicio civil meritocrático	Pearson	0.798	2	0.671
Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento	Pearson	0.657	2	0.720
	Desvianza	0.651	2	0.722

En la tabla 6, se puede observar que no existe dependencia de la gestión administrativa en la modernización del estado. Siendo que Nagelkerke nos dice que solo el 26.9% de la variabilidad de la gestión administrativa se encuentra explicada por la modernización del estado. En el caso de las dimensiones se puede ver que solo el 10.0% de la variabilidad de la gestión administrativa se encuentra explicada por la dimensión 1, planeamiento estratégico y operativo, por otra parte, en la dimensión 2, solo el 7.3% de la variabilidad de la gestión administrativa se encontró explicada por el presupuesto para resultados. Respecto a la dimensión 3, el 4.7% de la variabilidad de la gestión administrativa se encuentra explicada por la gestión por procesos. En la dimensión 4 se puede ver que 17.1% de la variabilidad de la gestión administrativa se encuentra explicada por el servicio civil meritocrático, y por último en la dimensión 5 se observa que solo el 8.9% de la variabilidad de la gestión administrativa se encuentra explicada por el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento

**Tabla**

## Prueba de variabilidad

	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Modernización del estado	0.238	0.269	0.126
Planeamiento estratégico y operativo	0.089	0.100	0.43
Presupuesto para resultados	0.065	0.073	0.31
Gestión por procesos	0.096	0.108	0.047
Servicio Civil Meritocrático	0.152	0.171	0.076
Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento	0.175	0.198	0.089

**Prueba de hipótesis general:**

El objetivo general de la investigación ha sido determinar si la modernización del estado tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. Tal como se puede apreciar en la tabla 7, el puntaje de Wald, nos indica que la modernización del estado con  $4.249 > 4$  (punto de corte) y  $p = 0.004$  (menor a  $\alpha=0.05$ ) incide de manera significativa en la gestión administrativa en el nivel 1 que muestra un puntaje de Wald de  $27.394 > 4$  (punto de corte) y  $p=0.001$  (menor a  $\alpha=0.05$ ) por lo que se infiere que la modernización del estado tiene influencia significativa en la gestión administrativa, por tanto, se acepta la hipótesis alterna.

**Tabla 7**

Pruebas de incidencia de la modernización del estado en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho, 2021

	Estimac.	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
[GEST= 1]	-2.263	.432	27.394	1	0.001	-3.111	-1.416
Umbral [GEST= 2]	-.059	.350	.028	1	0.866	-.746	.628
[MOD =1]	-2.519	.516	23.862	1	0.001	-3.530	-1.508
Ubicación [MOD=2]	-.854	.474	4.249	1	0.004	-1.782	.075
[MOD=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

### Prueba de hipótesis específica 1:

El objetivo específico 1 de la investigación ha sido determinar si el planeamiento estratégico y operativo tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. Tal como se puede apreciar en la tabla 8, el puntaje de Wald, nos indica que el planeamiento estratégico y operativo con  $9.028 > 4$  (punto de corte) y  $p = 0.003$  (menor a  $\alpha = 0.05$ ) incide de manera significativa en la gestión administrativa en el nivel 1 que muestra un puntaje de Wald de  $15.610 > 4$  (punto de corte) y  $p = 0.000$  (menor a  $\alpha = 0.05$ ) por lo que se infiere el planeamiento estratégico y operativo tiene influencia significativa en la gestión administrativa, por tanto, se acepta la hipótesis alterna planteada por la investigadora.

**Tabla 8**

Pruebas de incidencia del planeamiento estratégico y operativo en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho, 2021

	Estimac	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
Umbral	[GEST= 1]	-1.692	0.428	15.610	1	0.000	-2.531	-0.852
	[GEST= 2]	0.196	0.390	0.253	1	0.615	-0.569	0.961
Ubicación	[PL_E =1]	-1.503	0.500	9.028	1	0.003	-2.483	-0.523
	[PL_E=2]	-0.633	0.483	5.719	1	0.090	-1.578	0.313
	[PL_E=3]	0 <sup>a</sup>			0			

Función de enlace: Logit.

*Nota.* Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

### Prueba de hipótesis específica 2:

El objetivo específico 2 de la investigación ha sido determinar si el presupuesto para resultados tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. En la tabla 9, se puede apreciar que el puntaje de Wald, nos indica que el presupuesto para resultados con  $4.423 > 4$  (punto de corte) y  $p = 0.016$  (menor a

$\alpha=0.05$ ) incide de manera significativa en la gestión administrativa en el nivel 1 que muestra un puntaje de Wald de  $10.884 > 4$  (punto de corte) y  $p=0.001$  (menor a  $\alpha=0.05$ ) por lo que se infiere el presupuesto para resultados tiene influencia significativa en la gestión administrativa, por tanto, se acepta la hipótesis alterna planteada por la investigadora.

**Tabla 9**

Pruebas de incidencia del presupuesto para resultados en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho, 2021

		Estimac.	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[GEST= 1]	-1.361	0.412	10.884	1	0.001	-2.169	-0.552
	[GEST= 2]	0.485	0.390	1.551	1	0.213	-0.279	1.249
	[PR_R =1]	-1.264	0.513	6.058	1	0.014	-2.270	-0.257
Ubicación	[PR_R=2]	-0.301	0.462	4.423	1	0.016	-1.207	0.606
	[PR_R=3]	0 <sup>a</sup>			0			

Función de enlace: Logit.

*Nota.* Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

### Prueba de hipótesis específica 3:

El objetivo específico 3 de la investigación ha sido determinar si la gestión por procesos tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. En la tabla 10, se puede observar que el puntaje de Wald, nos indica que la gestión por procesos con  $4.222 > 4$  (punto de corte) y  $p = 0.040$  (menor a  $\alpha=0.05$ ) incide de manera significativa en la gestión administrativa en el nivel 1 que muestra un puntaje de Wald de  $19.809 > 4$  (punto de corte) y  $p=0.000$  (menor a  $\alpha=0.05$ ) por lo que se infiere la gestión por procesos tiene influencia significativa en la gestión administrativa, por tanto, se acepta la hipótesis alterna planteada por la investigadora.

**Tabla 48**

Pruebas de incidencia de la gestión por procesos en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021

		Estimac.	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[GEST= 1]	-1.791	0.402	19.809	1	0.000	-2.579	-1.002
	[GEST= 2]	0.110	0.357	0.094	1	0.759	-0.590	0.809
Ubicación	[GE_R =1]	-1.481	0.468	10.016	1	0.002	-2.398	-0.564
	[GE_R=2]	-0.990	0.482	4.222	1	0.040	-1.934	-0.046
	[GE_R=3]	0 <sup>a</sup>			0			

Función de enlace: Logit.

*Nota.* Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

#### **Prueba de hipótesis específica 4:**

El objetivo específico 4 de la investigación ha sido determinar si el servicio civil meritocrático tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. En la tabla 11, se puede observar que el puntaje de Wald, nos indica que el servicio civil meritocrático con  $15.888 > 4$  (punto de corte) y  $p = 0.000$  (menor a  $\alpha=0.05$ ) incide de manera significativa en la gestión administrativa en el nivel 1 que muestra un puntaje de Wald de  $22.171 > 4$  (punto de corte) y  $p=0.000$  (menor a  $\alpha=0.05$ ) por lo que se infiere el servicio civil meritocrático tiene influencia significativa en la gestión administrativa, por tanto, se acepta la hipótesis alterna planteada por la investigadora.

**Tabla 49**

Pruebas de incidencia del servicio civil meritocrático en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho,2021

		Estimac	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[GEST= 1]	-1.893	0.402	22.171	1	0.000	-2.681	-1.105
	[GEST= 2]	0.111	0.347	0.102	1	0.749	-0.568	0.790
Ubicación	[ME_R =1]	-1.956	0.491	15.888	1	0.000	-2.918	-0.994
	[ME_R=2]	-0.823	0.462	3.182	1	0.074	-1.728	0.081
	[ME_R=3]	0 <sup>a</sup>			0			

Función de enlace: Logit.

### Prueba de hipótesis específica 5:

El objetivo específico 5 de la investigación ha sido determinar si el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. Tal como se puede apreciar en la tabla 12, el puntaje de Wald, nos indica que el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento con  $7.618 > 4$  (punto de corte) y  $p = 0.006$  (menor a  $\alpha=0.05$ ) incide de manera significativa en la gestión administrativa en el nivel 1 que muestra un puntaje de Wald de  $27.123 > 4$  (punto de corte) y  $p=0.000$  (menor a  $\alpha=0.05$ ) por lo que se infiere el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento tiene influencia significativa en la gestión administrativa, por tanto, se acepta la hipótesis alterna planteada por la investigadora.



**Tabla 50**

Pruebas de incidencia del seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento en la gestión administrativa de los trabajadores de la DRTC de Ayacucho, 2021

		Estimac	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[GEST= 1]	-2.186	0.420	27.123	1	0.000	-3.009	-1.363
	[GEST= 2]	-0.136	0.351	0.149	1	0.699	-0.824	0.552
Ubicación	[SEGU=1]	-2.233	0.514	18.846	1	0.000	-3.241	-1.225
	[SEGU=2]	-1.283	0.465	7.618	1	0.006	-2.194	-0.372
	[SEGU=3]	0 <sup>a</sup>			0			

Función de enlace: Logit.

*Nota.* Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

## V.DISCUSIÓN

El objetivo general del estudio ha sido determinar si la modernización del estado tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho. Según el D.S N° 123-2018-PCM, 2018, la modernización del estado se entiende como un proceso de transformación que generan valor público, en este sentido, la modernización debe promover que la gestión administrativa sea eficiente. Por otra parte, Chiavenato (2014) indica que la gestión no solo consiste en planear, dirigir, organizar y controlar, sino que involucra una constante toma de decisiones, tomando en cuenta los recursos existentes, tanto humanos, financieros y materiales. En relación a los resultados que se obtuvieron, se puede ver que se encontró influencia significativa entre la modernización del estado y la gestión administrativa.

Se tienen otros estudios como el de Maguiña (2019) quien realiza la medición entre las variables de modernización y gestión pública y concluye que existe una influencia de la modernización del estado en la gestión administrativa. Por otra parte, se han encontrado estudios correlacionales tales como el de Vargas( 2021), en cuyo estudio encuentra una correlación positiva y significativa entre la modernización y la gestión administrativa, indicando que, a mayor grado de modernización, la percepción que se tenga de la gestión administrativa será mayor.

De la misma manera, Linarez (2019), concluye que mientras mayor sea la modernización del estado mejor se realizara la gestión pública. Carpio (2021), por su parte indica la mayoría de los servidores de la entidad sujeta a análisis en su estudio, concluyeron que la PNMGP, aún se encuentra en proceso de implementación, y la gestión administrativa sigue siendo calificada como regular, dado que existen muchos parámetros de implementación que no se cumplen de forma correcta. En el caso del presente estudio, se ha encontrado que la modernización del estado ha sido calificada como mala, y la gestión administrativa también obtuvo una calificación regular Rojas (2019) encontró que más del 68% los sujetos encuestados en su estudio consideraron que la

implementación de la modernización se encuentra en un nivel medio, siendo similares los resultados de nuestro estudio, que encuentran como mala la calificación que se le otorga a la implementación de la modernización del estado.

Existen muchos factores externos que impiden que la implementación de la modernización del estado sea como se ha previsto en el diseño original Auad (2017). Uno de ellos tiene que ver con la falta de conocimiento que tienen las autoridades y los funcionarios acerca de la gestión administrativa Goyzueta (2016). Además, la participación de la ciudadanía es deficiente, si bien existen planteamientos novedosos, no se cuenta con el presupuesto suficiente para implementarlos. (Cuadrado, 2016).

Es muy importante que exista transparencia en el proceso de rendición de cuentas, participación de la ciudadanía, además de la capacitación acerca de la gestión estatal. Correa (2017). Esto permitiría que la confianza en la administración pública aumente, por lo que la modernización podría lograr mejoras en el estado Freire (2019). Se evidencia en base al análisis tanto del presente estudio como de los estudios descritos que existen aún deficiencias en la forma como se manejan las entidades públicas. Mientras mejor se implemente la modernización del estado, mejor se desarrollará la gestión administrativa en las entidades del sector público.

Respecto al primer objetivo específico, determinar si el planeamiento estratégico y operativo tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021, al realizar la regresión ordinal se observó que el planeamiento estratégico y operativo, influye de manera significativa en la gestión administrativa. La mayoría de los encuestado coincidieron que el planeamiento estratégico y operativo que se realiza en la entidad es malo. En su estudio, Carpio (2021) indicó que más del 55% de servidores manifestaron que en la entidad de análisis recién estaban implementado instrumentos de gestión como el PDC, PEI y POI, puesto que la gestión administrativa se había realizado en base a políticas nacionales, regionales y locales desactualizadas. Por otra parte, Vargas (2021) encontró una correlación positiva significativa entre las políticas públicas y la gestión administrativa, por lo que concluyó que si existía una mejora

en las políticas públicas está tendría una incidencia en la gestión administrativa. Tal como se observa, la mayoría de las entidades públicas presentan deficiencias en el desarrollo del planeamiento estratégico y operativo, los documentos de gestión, en su mayoría se encuentran desactualizados, por lo que no se tiene definida de forma clara los objetivos que desea lograr la entidad. Mucho influye el desconocimiento de los funcionarios a cargo del área de planeamiento y el cambio constante de los mismos.

Respecto al segundo objetivo específico, determinar si el planeamiento estratégico y operativo tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021, al realizar la regresión ordinal, se observó el presupuesto por resultados influye de manera significativa en la gestión administrativa. Por su parte, la mayoría de encuestados ha calificado como regular a como se ha ido desarrollando el presupuesto por resultados implementado en la entidad.

Vargas (2021), en su estudio, encontró una relación positiva entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa, observando que según la percepción de los pobladores el presupuesto por resultados se desarrolla de manera regular. Carpio (2021) por su parte, en su estudio, encuentra que casi el 60% de los servidores, indican que se da un proceso de implementación del presupuesto por resultados, puesto que los recursos y procesos están dirigidos a aumentar los niveles de eficiencia. Es claro que todavía existen algunas falencias en el presupuesto por resultados, esto puede estar relacionado a la débil planificación existente, ya que de esto parte la adecuada utilización de los recursos.

Respecto al objetivo específico 3, determinar si la gestión por procesos tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021, al realizar la regresión ordinal, donde se observó que existe una influencia significativa en la gestión administrativa. Por su parte los encuestados, han calificado de mala la gestión por procesos en la entidad.

En el marco teórico encontrado, los estudios no realizan un análisis de esta dimensión, sin embargo, esperamos el presente estudio sirva para que se

desarrolle también esta dimensión. Se observa que aún existe mucho desconocimiento acerca de la gestión por procesos. Si bien la mayoría de las entidades cuentan con MAPROs, la valiosa información que contiene no es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones que permitan mejorar los procesos para brindar servicios no solo de calidad sino también de forma oportuna a los ciudadanos.

Respecto al objetivo específico 4, determinar si el servicio civil meritocrático, tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021, al realizar la regresión ordinal, se observó que existe una influencia significativa sobre la gestión administrativa. Buena parte de los encuestados, califica al servicio civil meritocrático como regular, y en la misma cantidad la han calificado como mala. Dados estos resultados, se puede ver que, si bien se ha comenzado a implementar la ley SERVIR, todavía no ha cumplido su objetivo a cabalidad. Las evaluaciones a los profesionales no se realizan de manera constante, por lo que es muy difícil que se ascienda a los profesionales dentro de la entidad, al no tener identificados a los profesionales eficientes.

Respecto al objetivo específico 5, determinar si el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021, al realizar la regresión ordinal, se observa que el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento, no influye de manera positiva en la gestión administrativa, se acepta la hipótesis alterna, infiriendo que el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento influyen de manera significativa en la gestión administrativa. Por su parte, los encuestados han calificado de regular esta dimensión. Vargas (2021), encontró una relación fuerte de tipo positiva, entre los sistemas de información y la gestión municipal.

Carpio (2021) por otra parte, encuentra que el proceso de seguimiento y evaluación es ineficiente dada la falta de interés de los responsables que realizan la evaluación y seguimiento a los proyectos de inversión pública. Tal como se puede ver, si se realizara el seguimiento y evaluación a la implementación de la modernización del estado así también si se mejorara el sistema de conocimiento

se identificaría prontamente las falencias de la entidad, para así proponer mejoras en los puntos débiles de la entidad.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera.** La modernización del estado tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021, los resultados obtenidos, nos permiten aceptar la hipótesis alterna planteada por la investigadora.

**Segunda.** El planeamiento estratégico y operativo tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. Los resultados obtenidos nos permiten aceptar la hipótesis alterna planteada por la investigadora.

**Tercera.** El presupuesto para resultados tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. Los resultados obtenidos nos permiten aceptar la hipótesis alterna planteada por la investigadora.

**Cuarta.** La gestión por procesos tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021, los resultados obtenidos, nos permiten aceptar la hipótesis alterna planteada por la investigadora.

**Quinta.** El servicio civil meritocrático tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. Los resultados obtenidos, nos permiten aceptar la hipótesis alterna planteada por la investigadora.

**Sexta.** El seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho,2021, los resultados obtenidos nos permiten aceptar la hipótesis alterna planteada por la investigadora.



## VII. RECOMENDACIONES

**Primera.** Se recomienda realizar un análisis acerca del estado actual del proceso de implementación de la modernización del estado en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, la entidad debe forjar conciencia acerca de la importancia de la modernización de los procesos, la cual busca se priorice siempre al ciudadano, ofreciéndole un servicio eficiente y de calidad, en el menor tiempo posible.

**Segunda.** Se recomienda que el área de Planeamiento de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho implemente de mejor manera los documentos de gestión, como el PDC, el PEI y el POI, se den establecer de mejor manera los objetivos en función a las brechas de atención existentes en la entidad y considerando la participación de la ciudadanía en este proceso. Se debe definir también, las metas de la entidad y realizar el respectivo seguimiento de las mismas.

**Tercera.** Se recomienda al área de presupuesto de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho asigne los recursos, priorizando aquellas actividades que generen una mejora calidad de servicio a los usuarios de la DRTC de Ayacucho. Se sugiere que la implementación de programas presupuestales se realice articulando la el presupuesto con los planes de desarrollo y estratégicos de la entidad. Es importante así también, el seguimiento constante de la ejecución presupuestal, para poder plantear mejoras en la gestión del presupuesto.

**Cuarta.** Se recomienda al área de planeamiento de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho realice análisis frecuentes acerca como se están desarrollando los procesos en la DRTC de Ayacucho, así mismo se debe evaluar si la estructura organizacional

de la entidad, es la más óptima para cumplir los objetivos planteados en el PEI.

**Quinta.** Se recomienda a la oficina de personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, que realice capacitaciones constantes al personal, sobre todo a aquellos trabajadores que tienen contacto con el público. Es importante también, que mediante actos administrativos se realice el reconocimiento a los trabajadores que muestren mayor desempeño y calidad de atención de servicios en la entidad.

**Sexta.** Se recomienda al área de planeamiento de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, realice el seguimiento y evaluación respectiva al proceso de implementación de la modernización pública, para así poder mejorar las falencias encontradas en este proceso.

## REFERENCIAS

- Arenas, D. (2016). *Evaluación de programas públicos*. CEPAL.
- 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 Institucional.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Hacia un gasto inteligente para América Latina y el Caribe*. <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/hacia-un-gasto-inteligente-para-america-latina-y-el-caribe/>
- Bueno, R., Ramos, M., & Berelleza, C. (2018). *Elementos básicos de administración*.
- Campos, L. (2019). *Neoliberalismo y Modernización del Estado en Chile: Emergencia del Gobierno Electrónico y desigualdad social*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Católica de Temuco, Temuco, Chile.
- Carpio, Y. (2021). *Implementación de la modernización de la gestión pública en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional, Lima-Peru.
- Casas, C. (2016). *Avances de Reforma y Modernización del estado en el Perú*.
- Caufman, Sanguines, & García Moreano. (2015). *El presupuesto por resultados en el proceso de modernización pública (2007-2017) Estudio del programa presupuesta 0133 "Fortalecimiento de la política exterior y la acción diplomática" en el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú*.
- CEPLAN. (2019). *Guía para el planeamiento institucional*. Lima, Perú: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (Septima edición ed.). México: McGraw Hill/Interamericana editores.
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (UCLG). (2016). *El rol de los gobiernos locales en el Desarrollo Económico Territorial*.
- CONCYTEC. (2018). REGLAMENTO RENACYT.
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*.
- Contreras, P., & Montecinos, E. (2019). Democracia y participación ciudadana: Tipología y mecanismos para la implementación. *Revista de ciencias sociales*.

- Cornejo, M. (2019). *Análisis de la gestión municipal de Pucusana - Lima en el marco de la Modernización del Estado [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio Institucional, Lima-Perú.
- Correa, M. (2017). *Gobierno Abierto en Uruguay: desafíos comunicacionales y organizacionales del proceso de reforma del Estado [Tesis de maestría, Universidad de la República (Uruguay)]*. Repositorio Institucional, Uruguay.
- Cuadrado, V. (2016). *Estrategias para el alcance de la participación ciudadana en la formulación de las políticas públicas culturales desde la Secretaría de Cultura del Distrito Metropolitano de Quito [Tesis de maestría]*. Repositorio Dspace, Quito.
- D.S N° 123-2018-PCM. (2018). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. Perú.
- Delgado, L. R. (2018). *Modernización del estado y gobierno electrónico para el producto SIS Independiente del Seguro Integral de Salud en Lima Metropolitana*.
- DRTCA, D. (s.f.). Obtenido de <https://drtcayacucho.gob.pe/index.html>
- Fernandez, C. (2015). *Incidencia de la reforma del Estado en la Modernización de la Gestión pública en las universidades nacionales, caso UNSAA 2015 Arequipa. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín]*. Repositorio Institucional, Arequipa.
- Freire, M. (2019). *Aportes de la modernización de la gestión pública a la rendición de cuentas. Análisis del caso ecuatoriano 2007-2017 [Tesis de maestría]*. Repositorio Institucional.
- Garcia, B., & Bartocci, L. (2019). Proposta de indicador de eficiência da gestão pública municipal em promover desenvolvimento local. *Interações*.
- Goyzueta, A. (2016). *La gestión municipal y su incidencia en el desarrollo turístico sustentable [Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Andrés]*. Repositorio Institucional, La Paz.
- Hernandez, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Instituto Peruano de Economía. (2019). *¿Cómo reducir el gasto público ineficiente?*
- Levitsky. (Junio de 2013). Memoria de seminario Internacional, modernización de la gestión pública en el Perú. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros .
- Linarez, E. (2019). *Modernización del Estado Peruano en la Gestión Pública al 2021 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de educación Enrique Guzman y Valle]*. Repositorio Institucional, Lima.

- Lopez , F. (2011). *Modernization Theory Revisited:Latin America, Europe, and the u.s. in the Nineteenth and Early Twentieth Century*. Universidad de California.
- Luna Gonzales, A. C. (2014). *Administracion estrategica*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Maguiña, N. (2019). *Modernizacion de la gestion publica en la gestion administrativa de la Unidad de Gestion Educativa Local 01,2018[Tesis de maestria, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio Institucional, Lima.
- Marin Sacher, J., & Lugo Garcia, J. (2015). *Control de proyectos de software:actualidad y retos para la industria cubana*.
- Mattar, J., & Perrotti, D. (2014). *Planificacion prospectiva y gestion publica*.
- Medina, J., Becerra , S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y politica publica para el cambio estructural en America Latina y el Caribe*.
- MEF, M. (2015). *Glosario del Ministerio de Economia y Finanzas*.
- Ñaupas, H., Mejia, E., Novoa, E., & Villagomez, A.(2014). *Metodologia de la Investigacion*.
- OECD. (2017). *Recomendation of the ouncil on republic integrity. Public integrity*.
- Oliva, C. (Junio de 2013). *Memoria del Seminario Internacional. Modernizacion de la gestion publica en el Peru*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.
- PCM. (2013). *Una mirada al gobierno electronico en el Perú. La oportunidad de acercar el Estado a los ciudadanos a traves de las TIC*. Lima.
- Petersen, G. (2015). *Teoria de la modernizacion y movilizaciones sociales contemporaneas, el caso de las protestas brasileñas de junio de 2013. Estudios sobre Estado y sociedad*.
- PNUD. (2015). *La corrupcion y el desarrollo*. 4. Obtenido de <https://apertus.org.mx/programa-gobierno-abierto/programa-2018/ver-archivo/5b2d1c38ce16b.pdf>
- Ramos, C., & Casa, M. (2018). *Los procesos de reforma y modernización administrativa del Estado uruguayo desde la Oficina de*. Programa de Historia Economica y Socila. Facultad de ciencias sociales. Universidad de la republica.
- Rios, D. (2019). *Ejes transversales de la politica de modernizacion y el desarrollo de la gestion publica, Municipalidad Distrital de Huaura [Tesis de maestria, Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez]*. Repositorio Institucional, Huacho.
- Robbins, C. (2018). *Administracion* (Decimotercera edicion ed.). Ciudad de Mexico, Mexico: Pearson Educacion de Mexico.

- 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 maestría]*. Repositorio Institucional, Lima.
- Savanovic, A. (2021). After Modernity: Citizenship Beyond the Nation State? *Green European Journal*.
- SGP. (s.f.). *Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021*.
- Siklodi, I. (2017). *Servicio civil en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: División de desarrollo económico de la Comisión económica para América Latina y el Caribe.
- Souza, C. (2017). Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. *Revista de Administração Pública*. doi:<https://doi.org/10.1590/0034-7612150933>
- Vargas, Y. (2021). *Modernización del estado y gestión municipal en percepción de los pobladores usuarios de la municipalidad de Talavera - Andahuaylas 2020 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio Institucional, Lima.

## **ANEXOS**

**Anexo 1** Matriz de operacionalización

Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición y valores
<p>Un estado moderno, se define como aquel que cuenta con 5 atributos: orientado al ciudadano, eficiente, descentralizado y unitario, inclusivo y abierto, esta combinación de atributos, permiten garantizar que los servicios públicos brindados por parte de las entidades de gobierno nacional, regional o local, sean de calidad. Un estado moderno constituye un</p>	<p>Se refiere a la mejora de la gestión pública, mejorando la prestación de sus servicios en favor de la ciudadanía</p>	<p><b>Dimensión 1</b> Planeamiento estratégico y operativo</p>	<p>Plan de desarrollo concertado (PDC)</p>	<p><b>Escala:</b> Ordinal  <b>Valores:</b> 1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo</p>
		<p>Plan estratégico institucional (PEI)</p>		
		<p>Plan operativo institucional (POI)</p>		
		<p><b>Dimensión 2</b> Presupuesto por resultados</p>	<p>Programas presupuestales</p>	
		<p>Procesos productivos</p>		
		<p>Monitoreo y evaluación</p>		
		<p>Metas producto-resultados</p>		
<p><b>Dimensión 3</b></p>	<p>Optimización de procesos</p>			



Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición y valores
cambio a la forma tradicional de gestión, permitiendo reducir brechas de desigualdad en el país. (Decreto Supremo N°004-2013-PCM)		Gestión por procesos	Manuales de procedimientos (MAPROs)	
			Simplificación administrativa	
			Estructura organizacional	
			Mecanismos de coordinación	
		<b>Dimensión 4</b>	Personal calificado	
		Servicio civil meritocrático	Clasificador de cargos	
		<b>Dimensión 5</b>	Sistemas de seguimiento y evaluación	
		Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento	Generación de conocimiento	
			Rendición de cuentas	

Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición y valores	
<p>La gestión administrativa es un proceso que involucra el mejoramiento continuo de los trabajadores de la organización, así como la mejora en la manera en la que se ejecutan las diversas tareas. Este proceso también busca la optimización de recursos y el incremento de la calidad de los bienes o servicios que se ofrecen, para finalmente satisfacer a los usuarios. (Chiavenato, 2014)</p>	<p>Se encuentra referido al conjunto de procesos de planeación, organización, dirección y control.</p>	Planeación	Medios	<p><b>Valores:</b></p> <p>1=Totalmente en desacuerdo</p> <p>2=En desacuerdo</p> <p>3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4= De acuerdo</p> <p>5=Totalmente de acuerdo</p>	
		Planes de acción	<p><b>Dimensión 2</b></p> <p>Organización</p>		División del trabajo
		Personal	<p><b>Dimensión 3</b></p> <p>Dirección</p>		Recursos
		Actividades	<p><b>Dimensión 4</b></p> <p>Control</p>		Propósito
		Comunicación			Motivación
		Desempeño			Acciones correctivas

**Matriz de consistencia**

Formulación	Objetivos	Hipótesis	Técnica Instrumentos
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿De qué manera la modernización del Estado tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p><b>Pe(1):</b> ¿De qué manera el planeamiento estratégico y operativo tiene influencia</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar si la modernización del Estado tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p><b>OE1.</b> Determinar si el planeamiento estratégico y operativo tiene influencia</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La modernización del Estado tiene influencia significativa en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p><b>Hi(1):</b> El planeamiento estratégico y operativo tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. <b>Hi(2):</b> El presupuesto por resultados tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. <b>Hi(3):</b> La gestión por procesos tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los</p>	<p><b>Técnica</b></p> <p>La técnica que se utilizara es la encuesta</p> <hr/> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>Los instrumentos que se utilizarán serán los cuestionarios</p>

Formulación	Objetivos	Hipótesis	Técnica Instrumentos
<p>en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021?,</p> <p><b>Pe(2):</b> ¿De qué manera el presupuesto por resultados tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021?,</p> <p><b>Pe(3):</b> ¿De qué manera la gestión por procesos tiene influencia en la gestión</p>	<p>en la gestión administrativa de los trabajadores la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021</p> <p><b>OE2.</b> Determinar si el presupuesto por resultados tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones Ayacucho,2021</p>	<p>trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. <b>Hi(4):</b> El servicio civil meritocrático tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021. <b>Hi(5):</b> El seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento tiene influencia significativa en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021.</p>	

Formulación	Objetivos	Hipótesis	Técnica Instrumentos
<p>administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021?,</p> <p><b>Pe(4):</b> ¿De qué manera el servicio civil meritocrático tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021?,</p> <p><b>Pe(5):</b> ¿De qué manera el seguimiento, evaluación y</p>	<p><b>OE3.</b> Determinar si la gestión por procesos tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Ayacucho,2021</p> <p><b>OE4.</b> Determinar si el servicio civil meritocrático tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y</p>		

<b>Formulación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Técnica Instrumentos</b>
<p>sistema de conocimiento tiene influencia en la gestión de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2021?</p>	<p>Comunicaciones Ayacucho,2021</p> <p><b>OE5.</b> Determinar si el seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento tiene influencia en la gestión administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Ayacucho</p>		
<b>Diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Variables y dimensiones</b>	

Formulación	Objetivos	Hipótesis			Técnica Instrumentos
<p>El diseño de la investigación será no experimental.</p> <p>Nivel correlacional causal.</p>	<p><b>Población</b></p> <p>La población está conformada por 150 trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>La muestra se encuentra conformada por 107 trabajadores</p>	Variables	Dimensiones	Indicadores	
		VARIABLE 1	Planeamiento estratégico y operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de desarrollo concertado (PDC)</li> <li>• Plan estratégico institucional (PEI)</li> <li>• Plan operativo institucional (POI)</li> </ul>	
		Modernización del Estado	Presupuesto por resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas presupuestales</li> <li>• Procesos productivos</li> <li>• Monitoreo y evaluación</li> <li>• Metas producto-resultados</li> </ul>	

Formulación	Objetivos	Hipótesis			Técnica Instrumentos
			Gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de procesos</li> <li>• Manuales de procedimientos (MAPROs)</li> <li>• Simplificación administrativa</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Mecanismos de coordinación</li> </ul>	
			Servicio civil meritocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado</li> <li>• Clasificador de cargos</li> </ul>	
			Seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de seguimiento y evaluación</li> </ul>	



Formulación	Objetivos	Hipótesis			Técnica Instrumentos
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de conocimiento</li> <li>• Rendición de cuentas</li> </ul>	
		<b>VARIABLE 2</b>  Gestión	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Medios</li> <li>• Planes de acción</li> </ul>	
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División del trabajo</li> <li>• Personal</li> <li>• Recursos</li> <li>• Actividades</li> </ul>	
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación</li> </ul>	

<b>Formulación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>			<b>Técnica Instrumentos</b>
			Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> <li>• Acciones correctivas</li> </ul>	

## **Anexo 2**      Ficha de recolección de datos de la variable 1

### **Variable 1: Modernización del estado**

- Título           :      Cuestionario para medir la percepción de la modernización del Estado
- Autor            :      Brener Milagros Gavilán Zamora
- Procedencia :      Universidad Cesar Vallejo
- País             :      Perú
- Año              :      2021
- Objetivo        :      Conocer cómo se comporta la variable 1. Modernización del Estado en la Dirección de Transportes y comunicaciones de Ayacucho
- Administración:      Individual
- Duración : 15 minutos
- Significación : El instrumento utilizado mide la variable: modernización del Estado
- Estructura     :      El instrumento utilizo la escala de Likert, con los valores:  
1= Totalmente de acuerdo, 2=De acuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= Totalmente en desacuerdo y 5=En desacuerdo

## CUESTIONARIO PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

El presente instrumento tiene como finalidad determinar cómo se ha ido implementando la modernización del estado en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, está dirigida a los trabajadores que laboran en la entidad en el periodo 2021.

Lea detenidamente los ítems, y seleccione, marcando con un aspa (x) la alternativa que crea por conveniente.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Por lo que le pedimos la mayor sinceridad al contestar cada uno de los planteamientos propuestos. Las respuestas que brinde serán manejadas con la mayor prudencia y solo se utilizarán para el presente estudio.

### Datos Generales

Sexo: M( ) F( )

Edad : \_\_\_\_\_

Oficina en la que labora: \_\_\_\_\_

### VARIABLE 1. MODERNIZACION DEL ESTADO

VARIABLE 1. MODERNIZACION DEL ESTADO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>DIMENSIÓN 1. Planeamiento estratégico y operativo</b>						
1	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha realizado un proceso participativo con la población para la elaboración del Plan de desarrollo concertado (PDC)					
2	Existe articulación del Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho con las políticas públicas nacionales y sectoriales					

<b>VARIABLE 1. MODERNIZACION DEL ESTADO</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>3</b>	Se ha establecido adecuadamente la misión y visión de la entidad en el Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho					
<b>4</b>	En el Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía					
<b>5</b>	El Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha definido objetivos estratégicos institucionales claros					
<b>6</b>	Existe articulación del Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho con el plan estratégico y de desarrollo respectivamente					
<b>7</b>	El Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido las actividades y/o tareas requeridas para brindar adecuados bienes y servicios a la ciudadanía					
<b>8</b>	Existe un proceso de evaluación de las actividades y/o tareas determinadas en el Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho					
<b>DIMENSIÓN 2. Presupuesto por resultados</b>						
<b>9</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha implementado programas presupuestales					
<b>10</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho tiene identificado de manera correcta el proceso productivo de la institución					
<b>11</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido indicadores de medición para evaluar la correcta asignación de recursos					
<b>12</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido metas producto-resultados a mediano plazo					
<b>DIMENSIÓN 3. Gestión por procesos</b>						
<b>13</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos					
<b>14</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con un Manual de procedimientos (MAPROs) actualizado y adecuado					
<b>15</b>	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha promovido la simplificación administrativa					

<b>VARIABLE 1. MODERNIZACION DEL ESTADO</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>16</b>	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios					
<b>17</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas					
<b>18</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados					
<b>DIMENSIÓN 4. Servicio civil meritocrático</b>						
<b>19</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad					
<b>20</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave					
<b>21</b>	Los servidores públicos contratados por la Dirección de Transportes y Comunicaciones tienen independencia política, dado que son neutrales en la toma de decisiones					
<b>22</b>	El clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones ha sido elaborado en función al cuadro de asignación de personal (CAP) y al manual de organización y funciones (MOF)					
<b>23</b>	El clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto					
<b>DIMENSIÓN 5. Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento</b>						
<b>24</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado					
<b>25</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado					
<b>26</b>	Considera que en la Dirección de Transportes y Comunicaciones frecuentemente hay generación de conocimiento nuevo					
<b>27</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo					

<b>VARIABLE 1. MODERNIZACION DEL ESTADO</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>28</b>	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones siempre realiza el proceso de rendición de cuentas					
<b>29</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la Republica					

## Anexo 4 Certificado de validez del instrumento 1



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MODERNIZACION DEL ESTADO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1. Planeamiento estratégico y operativo</b>							
1	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha realizado un proceso participativo con la población para la elaboración del Plan de desarrollo concertado (PDC)	X		X		X		
2	Existe articulación del Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho 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 (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho	X		X		X		
4	En el Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía	X		X		X		
5	El Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha definido objetivos estratégicos institucionales claros	X		X		X		
6	Existe articulación del Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho con el plan estratégico y de desarrollo respectivamente	X		X		X		
7	El Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido las actividades y/o tareas requeridas para brindar adecuados bienes y servicios a la ciudadanía	X		X		X		
8	Existe un proceso de evaluación de las actividades y/o tareas determinadas en el Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2. Presupuesto por resultados</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha implementado programas presupuestales	X		X		X		



Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
10	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho tiene identificado de manera correcta el proceso productivo de la institución	X		X		X		
11	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido indicadores de medición para evaluar la correcta asignación de recursos	X		X		X		
12	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido metas producto-resultados a mediano plazo	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3. Gestión por procesos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos	X		X		X		
14	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con un Manual de procedimientos (MAPROs) actualizado y adecuado	X		X		X		
15	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha promovido la simplificación administrativa	X		X		X		
16	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios	X		X		X		
17	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas	X		X		X		
18	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados	X		X		X		
	<b>DIMENSION 4. Servicio civil meritocrático</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		
19	La Dirección de Transportes y Comunicaciones contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad	X		X		X		
20	La Dirección de Transportes y Comunicaciones ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave	X		X		X		
21	Los servidores públicos contratados por la Dirección de Transportes y Comunicaciones tienen independencia política, dado que son neutrales en la toma de decisiones	X		X		X		
22	El clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones ha sido elaborado en función al cuadro de asignación de personal (CAP) y al manual de organización y funciones (MOF)	X		X		X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>	Relevancia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Sugerencias
23	El clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto	X	X	X	
	<b>DIMENSION 5. Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento</b>	X	X	X	
24	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado	X	X	X	
25	La Dirección de Transportes y Comunicaciones realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado	X	X	X	
26	Considera que en la Dirección de Transportes y Comunicaciones frecuentemente hay generación de conocimiento nuevo	X	X	X	
27	La Dirección de Transportes y Comunicaciones promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo	X	X	X	
28	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones siempre realiza el proceso de rendición de cuentas	X	X	X	
29	La Dirección de Transportes y Comunicaciones presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la República	X	X	X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento es suficiente para el recojo de datos

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

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: Julio Roberto Izquierdo Espinoza  
**DNI:** 40802335

**Especialidad del validador:** Talento Humano

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** 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

29 de mayo del 2021

  
 Dr. Julio Roberto Izquierdo Espinoza  
 ASESOR ESPECIALISTA  
 CLAO. 19801

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. Planeamiento estratégico y operativo</b>							
1	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha realizado un proceso participativo con la población para la elaboración del Plan de desarrollo concertado (PDC)	X		X		X		
2	Existe articulación del Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho 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 (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho	X		X		X		
4	En el Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía	X		X		X		
5	El Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha definido objetivos estratégicos institucionales claros	X		X		X		
6	Existe articulación del Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho con el plan estratégico y de desarrollo respectivamente	X		X		X		
7	El Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido las actividades y/o tareas requeridas para brindar adecuados bienes y servicios a la ciudadanía	X		X		X		
8	Existe un proceso de evaluación de las actividades y/o tareas determinadas en el Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2. Presupuesto por resultados</b>							
9	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha implementado programas presupuestales	X		X		X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
10	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho tiene identificado de manera correcta el proceso productivo de la institución	X		X		X		
11	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido indicadores de medición para evaluar la correcta asignación de recursos	X		X		X		
12	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido metas producto-resultados a mediano plazo	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3. Gestión por procesos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos	X		X		X		
14	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con un Manual de procedimientos (MAPROs) actualizado y adecuado	X		X		X		
15	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha promovido la simplificación administrativa	X		X		X		
16	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios	X		X		X		
17	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas	X		X		X		
18	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados	X		X		X		
	<b>DIMENSION 4. Servicio civil meritocrático</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	La Dirección de Transportes y Comunicaciones contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad	X		X		X		
20	La Dirección de Transportes y Comunicaciones ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave	X		X		X		
21	Los servidores públicos contratados por la Dirección de Transportes y Comunicaciones tienen independencia política, dado que son neutrales en la toma de decisiones	X		X		X		
22	El clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones ha sido elaborado en función al cuadro de asignación de personal (CAP) y al manual de organización y funciones (MOF)	X		X		X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
23	El clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 5. Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
24	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado	X		X		X		
25	La Dirección de Transportes y Comunicaciones realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado	X		X		X		
26	Considera que en la Dirección de Transportes y Comunicaciones frecuentemente hay generación de conocimiento nuevo	X		X		X		
27	La Dirección de Transportes y Comunicaciones promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo	X		X		X		
28	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones siempre realiza el proceso de rendición de cuentas	X		X		X		
29	La Dirección de Transportes y Comunicaciones presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la Republica	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL INSTRUMENTO ES CONFIABLE**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: EDWIN MESCCO CACERES**

**DNI: 25001527**

**Especialidad del validador: MG. EN ADMINISTRACION CON MENCION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** 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

29 de mayo del 2021.

Atentamente,  
  

 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA AMEGHINO  
 Mag. Edwin Mescco Caceres  
 DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1. Planeamiento estratégico y operativo</b>							
1	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha realizado un proceso participativo con la población para la elaboración del Plan de desarrollo concertado (PDC)	si		si		si		
2	Existe articulación del Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho con las políticas públicas nacionales y sectoriales	si		si		si		
3	Se ha establecido adecuadamente la misión y visión de la entidad en el Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho	si		si		si		
4	En el Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía	si		si		si		
5	El Plan estratégico institucional (PEI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha definido objetivos estratégicos institucionales claros	si		si		si		
6	Existe articulación del Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho con el plan estratégico y de desarrollo respectivamente	si		si		si		
7	El Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido las actividades y/o tareas requeridas para brindar adecuados bienes y servicios a la ciudadanía	si		si		si		
8	Existe un proceso de evaluación de las actividades y/o tareas determinadas en el Plan operativo institucional (POI) de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho	si		si		si		
	<b>DIMENSION 2. Presupuesto por resultados</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha implementado programas presupuestales							

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
10	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho tiene identificado de manera correcta el proceso productivo de la institución	si		si		si		
11	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido indicadores de medición para evaluar la correcta asignación de recursos	si		si		si		
12	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha establecido metas producto-resultados a mediano plazo	si		si		si		
	<b>DIMENSION 3. Gestión por procesos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos	si		si		si		
14	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con un Manual de procedimientos (MAPROs) actualizado y adecuado	si		si		si		
15	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha promovido la simplificación administrativa	si		si		si		
16	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios	si		si		si		
17	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas	si		si		si		
18	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados	si		si		si		
	<b>DIMENSION 4. Servicio civil meritocrático</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	La Dirección de Transportes y Comunicaciones contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad	si		si		si		
20	La Dirección de Transportes y Comunicaciones ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave	si		si		si		
21	Los servidores públicos contratados por la Dirección de Transportes y Comunicaciones tienen independencia política, dado que son neutrales en la toma de decisiones	si		si		si		
22	El clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones ha sido elaborado en función al cuadro de asignación de personal (CAP) y al manual de organización y funciones (MOF)	si		si		si		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
23	El clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto	si		si		si		
	<b>DIMENSION 5. Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
24	La Dirección de Transportes y Comunicaciones cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado	si		si		si		
25	La Dirección de Transportes y Comunicaciones realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado	si		si		si		
26	Considera que en la Dirección de Transportes y Comunicaciones frecuentemente hay generación de conocimiento nuevo	s		si		si		
27	La Dirección de Transportes y Comunicaciones promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo	si		si		si		
28	Considera que la Dirección de Transportes y Comunicaciones siempre realiza el proceso de rendición de cuentas	si		si		si		
29	La Dirección de Transportes y Comunicaciones presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la República	si		si		si		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento es suficiente para el recojo de datos

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr/ Mg: Emil Renato Beraún Beraún      DNI 40228223

**Especialidad del validador:** epistemólogo

29 de mayo del 2021

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** 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 5**      Ficha de recolección de datos de la variable 1

**Variable 2. Gestión administrativa**

Título           :      Cuestionario para medir la percepción de la gestión administrativa

Autor            :      Brener Milagros Gavilán Zamora

Procedencia :      Universidad Cesar Vallejo

País             :      Perú

Año              :      2021

Objetivo        :      Conocer cómo se comporta la variable 2. Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones de Ayacucho.

Administración:    Individual

Duración        :      15 minutos

Significación:    El instrumento utilizado mide la variable: gestión administrativa

Estructura       :      El instrumento utilizo la escala de Likert, con los valores:  
1= Totalmente de acuerdo, 2=De acuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= Totalmente en desacuerdo y 5=En desacuerdo

## CUESTIONARIO PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El presente instrumento tiene como finalidad determinar cómo se ha ido implementando la modernización del estado en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, está dirigida a los trabajadores que laboran en la entidad en el periodo 2021.

Lea detenidamente los ítems, y seleccione, marcando con un aspa (x) la alternativa que crea por conveniente.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Por lo que le pedimos la mayor sinceridad al contestar cada uno de los planteamientos propuestos. Las respuestas que brinde serán manejadas con la mayor prudencia y solo se utilizarán para el presente estudio.

### Datos Generales

Sexo: M( ) F( )

Edad : \_\_\_\_\_

Oficina en la que labora: \_\_\_\_\_

VARIABLE 2. GESTION ADMINISTRATIVA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>DIMENSIÓN 1. Planeación</b>						
1	Los objetivos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se han definido tomando en cuenta las demandas ciudadanas de mejora de atención					
2	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cumple sus objetivos con la mayor transparencia					
3	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con los medios suficientes para alcanzar los objetivos que se ha propuesto					
4	Los planes de acción diseñados por la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho han integrado durante su elaboración a todas las oficinas de la entidad					

<b>VARIABLE 2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>DIMENSIÓN 2. Organización</b>						
<b>5</b>	En el clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se encuentra bien definida la división del trabajo por oficinas					
<b>6</b>	En la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho existe rotación constante de personal					
<b>7</b>	En la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho el personal ofrece un trato igualitario a todos los ciudadanos					
<b>8</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, administra de forma eficiente los recursos con los que cuenta					
<b>9</b>	Los recursos con los que cuenta la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho son suficientes para lograr las metas establecidas por la entidad.					
<b>10</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con un cronograma de actividades por oficinas, los cuales son de conocimiento por la ciudadanía					
<b>DIMENSIÓN 3. Dirección</b>						
<b>11</b>	Uno de los propósitos fundamentales de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho es brindar una atención de calidad a los usuarios.					
<b>12</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cumple con los propósitos que se propone					
<b>13</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha implementado canales de comunicación adecuados para atender las demandas de la ciudadanía.					
<b>14</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho comunica de manera oportuna a los usuarios el estado de sus trámites administrativos.					
<b>15</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho mediante reconocimientos motiva a sus trabajadores a realizar una mejor labor en el área que se desempeñan					
<b>DIMENSIÓN 4. Control</b>						
<b>16</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con indicadores que miden el desempeño en la calidad de atención al ciudadano por parte de los trabajadores de la entidad					

<b>VARIABLE 2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>17</b>	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho monitorea constantemente el desempeño de los trabajadores de la entidad					
<b>18</b>	La Dirección de Transportes y Comunicación de Ayacucho evalúa constantemente el desempeño logrado en relación al desempeño establecido					
<b>19</b>	La Dirección de Transportes y Comunicación cuenta con acciones correctivas eficaces que garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos					
<b>20</b>	La Dirección de Transportes y Comunicación cuenta con un órgano de control institucional					
<b>21</b>	La Dirección de Transportes y Comunicación realizan reuniones técnicas constantemente para definir cuáles son las mejores acciones correctivas					

## Anexo 7 Certificado de validez del instrumento 2



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1. Planeación</b>							
1	Los objetivos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se han definido tomando en cuenta las demandas ciudadanas de mejora de atención	x		x		x		
2	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cumple sus objetivos con la mayor transparencia	x		x		x		
3	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con los medios suficientes para alcanzar los objetivos que se ha propuesto	x		x		x		
4	Los planes de acción diseñados por la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho han integrado durante su elaboración a todas las oficinas de la entidad	x		x		x		
	<b>DIMENSION 2. Organización</b>							
5	En el clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se encuentra bien definida la división del trabajo por oficinas	x		x		x		
6	En la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho existe rotación constante de personal	x		x		x		
7	En la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho el personal ofrece un trato igualitario a todos los ciudadanos	x		x		x		
8	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, administra de forma eficiente los recursos con los que cuenta	x		x		x		
9	Los recursos con los que cuenta la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho son suficientes para lograr las metas establecidas por la entidad.	x		x		x		
10	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con un cronograma de actividades por oficinas, los cuales son de conocimiento por la ciudadanía	x		x		x		
	<b>DIMENSION 3. Dirección</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Uno de los propósitos fundamentales de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho es brindar una atención de calidad a los usuarios.	x		x		x		

12	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cumple con los propósitos que se propone	x		x		x		
13	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha implementado canales de comunicación adecuados para atender las demandas de la ciudadanía.	x		x		x		
14	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho comunica de manera oportuna a los usuarios el estado de sus trámites administrativos.	x		x		x		
15	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho mediante reconocimientos motiva a sus trabajadores a realizar una mejor labor en el área que se desempeñan	x		x		x		
<b>DIMENSION 4. Control</b>								
16	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho 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 Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho monitorea constantemente el desempeño de los trabajadores de la entidad	x		x		x		
18	La Dirección de Transportes y Comunicación de Ayacucho evalúa constantemente el desempeño logrado en relación al desempeño establecido	x		x		x		
19	La Dirección de Transportes y Comunicación cuenta con acciones correctivas eficaces que garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos	x		x		x		
20	La Dirección de Transportes y Comunicación cuenta con un órgano de control institucional	x		x		x		
21	La Dirección de Transportes y Comunicación realizan reuniones técnicas constantemente para definir cuáles son las mejores acciones correctivas	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**El instrumento es suficiente para el recojo de datos

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento es suficiente para el recojo de datos

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr/ Mg: Julio Roberto Izquierdo Espinoza  
**DNI:** 40802335

**Especialidad del validador:** Talento Humano

  
**Dr. Julio Roberto Izquierdo Espinoza**  
ASESOR ESPECIALISTA  
 C.O.A.D. 18801

29 de mayo del 2021

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es preciso, exacto y claro.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION ADMINISTRATIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1. Planeación</b>							
1	Los objetivos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se han definido tomando en cuenta las demandas ciudadanas de mejora de atención	X		X		X		
2	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cumple sus objetivos con la mayor transparencia	X		X		X		
3	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con los medios suficientes para alcanzar los objetivos que se ha propuesto	X		X		X		
4	Los planes de acción diseñados por la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho han integrado durante su elaboración a todas las oficinas de la entidad	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2. Organización</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5	En el clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se encuentra bien definida la división del trabajo por oficinas	X		X		X		
6	En la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho existe rotación constante de personal	X		X		X		
7	En la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho el personal ofrece un trato igualitario a todos los ciudadanos	X		X		X		
8	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, administra de forma eficiente los recursos con los que cuenta	X		X		X		
9	Los recursos con los que cuenta la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho son suficientes para lograr las metas establecidas por la entidad.	X		X		X		
10	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con un cronograma de actividades por oficinas, los cuales son de conocimiento por la ciudadanía	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3. Dirección</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Uno de los propósitos fundamentales de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho es brindar una atención de calidad a los usuarios.	X		X		X		

12	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cumple con los propósitos que se propone	X		X		X	
13	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha implementado canales de comunicación adecuados para atender las demandas de la ciudadanía.	X		X		X	
14	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho comunica de manera oportuna a los usuarios el estado de sus trámites administrativos.	X		X		X	
15	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho mediante reconocimientos motiva a sus trabajadores a realizar una mejor labor en el área que se desempeñan	X		X		X	
	<b>DIMENSION 4. Control</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
16	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho 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 Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho monitorea constantemente el desempeño de los trabajadores de la entidad	X		X		X	
18	La Dirección de Transportes y Comunicación de Ayacucho evalúa constantemente el desempeño logrado en relación al desempeño establecido	X		X		X	
19	La Dirección de Transportes y Comunicación cuenta con acciones correctivas eficaces que garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos	X		X		X	
20	La Dirección de Transportes y Comunicación cuenta con un órgano de control institucional	X		X		X	
21	La Dirección de Transportes y Comunicación realizan reuniones técnicas constantemente para definir cuáles son las mejores acciones correctivas	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia) : EL INSTRUMENTO ES CONFIABLE**

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

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: **EDWIN MESCCO CACERES**

**DNI:** 25001527

**Especialidad del validador:** MG. EN ADMINISTRACION CON MENCION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

29 de mayo del 2021

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados

Atentamente,  
  
 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGÜEÑAS  
 Mag. Edwin Mescco Cáceres  
 DIRECTOR DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES DE CIENCIAS EMPRESARIALES



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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1. Planeación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Los objetivos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se han definido tomando en cuenta las demandas ciudadanas de mejora de atención	si		si		si		
2	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cumple sus objetivos con la mayor transparencia	si		si		si		
3	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con los medios suficientes para alcanzar los objetivos que se ha propuesto	si		si		si		
4	Los planes de acción diseñados por la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho han integrado durante su elaboración a todas las oficinas de la entidad	si		si		si		
	<b>DIMENSION 2. Organización</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	En el clasificador de cargos de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se encuentra bien definida la división del trabajo por oficinas	si		si		si		
6	En la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho existe rotación constante de personal	si		si		si		
7	En la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho el personal ofrece un trato igualitario a todos los ciudadanos	si		si		si		
8	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, administra de forma eficiente los recursos con los que cuenta	si		si		si		
9	Los recursos con los que cuenta la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho son suficientes para lograr las metas establecidas por la entidad.	si		si		si		
10	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con un cronograma de actividades por oficinas, los cuales son de conocimiento por la ciudadanía	si		si		si		
	<b>DIMENSION 3. Dirección</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Uno de los propósitos fundamentales de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho es brindar una atención de calidad a los usuarios.	si		si		si		
12	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cumple con los propósitos que se propone	si		si		si		

13	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho ha implementado canales de comunicación adecuados para atender las demandas de la ciudadanía.	si		si		si		
14	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho comunica de manera oportuna a los usuarios el estado de sus trámites administrativos.	si		si		si		
15	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho mediante reconocimientos motiva a sus trabajadores a realizar una mejor labor en el área que se desempeñan	si		si		si		
	<b>DIMENSION 4. Control</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho cuenta con indicadores que miden el desempeño en la calidad de atención al ciudadano por parte de los trabajadores de la entidad	si		si		si		
17	La Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho monitorea constantemente el desempeño de los trabajadores de la entidad	si		si		si		
18	La Dirección de Transportes y Comunicación de Ayacucho evalúa constantemente el desempeño logrado en relación al desempeño establecido	si		si		si		
19	La Dirección de Transportes y Comunicación cuenta con acciones correctivas eficaces que garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos	si		si		si		
20	La Dirección de Transportes y Comunicación cuenta con un órgano de control institucional	si		si		si		
21	La Dirección de Transportes y Comunicación realizan reuniones técnicas constantemente para definir cuáles son las mejores acciones correctivas	si		si		si		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento es suficiente para el recojo de datos**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:** Emil Renato Beraun Berau      DNI 40228223

**Especialidad del validador:** epistemólogo

29 de mayo del 2021

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** 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 8 Base de datos de la prueba piloto

### Variable 1. Modernización del estado

ENCUESTADOS	VARIABLE 1. MODERNIZACIÓN DEL ESTADO																													
	DIMENSIÓN 1. Planeamiento estratégico y operativo								DIMENSIÓN 2. Presupuesto para resultados				DIMENSIÓN 3. Gestión por procesos						Dimensión 4. Servicio civil meritocrático					Dimensión 5. Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
E1	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	
E2	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
E3	4	4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	
E4	4	4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
E5	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	
E6	4	4	4	4	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	
E7	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	
E8	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
E9	5	1	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
E10	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	5	4

### Variable 2. Gestión administrativa

ENCUESTADOS	VARIABLE 2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA																				
	DIMENSIÓN 1. Planeación				DIMENSIÓN 2. Organización						Dimensión 3. Dirección					Dimensión 4. Control					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
E1	4	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	1	5	1	5	
E2	1	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2
E3	4	4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
E4	4	4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
E5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
E6	4	4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E7	4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
E8	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
E9	5	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
E10	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4

## Anexo 9 Base de Datos

### Variable 1. Modernización del estado

Encuestados	DIMENSIÓN 1. Planeamiento estratégico y operativo								DIMENSIÓN 2. Presupuesto para resultados				DIMENSIÓN 3. gestión por procesos						Dimensión 4. Servicio civil meritocrático					Dimensión 5. Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento						Total	D1	D2	D3	D4	D5
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29						
1	3	4	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	2	3	3	89	23	11	21	16	18
2	1	2	4	3	5	2	4	1	2	3	5	4	1	3	4	2	3	4	2	3	5	1	4	3	1	2	3	5	4	86	22	14	17	15	18
3	1	2	4	3	5	2	3	1	2	4	2	1	3	4	5	2	4	1	3	2	5	1	2	3	1	2	4	2	1	75	21	9	19	13	13
4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	2	92	29	10	18	18	17
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	109	33	14	26	15	21
6	1	2	3	3	1	3	5	1	2	4	1	2	3	4	3	4	1	1	2	3	4	1	3	2	1	2	4	1	2	69	19	9	16	13	12
7	4	3	2	2	3	2	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	95	23	13	20	18	21
8	1	2	5	3	4	1	3	1	2	4	5	3	1	4	5	1	4	1	2	5	4	4	1	3	1	2	4	5	3	84	20	14	16	16	18
9	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	5	2	3	2	3	4	4	5	4	3	5	2	3	2	2	2	87	24	9	18	20	16
10	4	4	3	2	3	4	5	5	5	2	3	5	3	4	4	5	4	4	3	3	5	3	4	3	5	5	2	3	5	110	30	15	24	18	23
11	1	2	4	3	5	4	1	1	4	2	4	1	2	5	3	3	1	1	3	4	5	1	3	4	1	4	2	4	1	79	21	11	15	16	16
12	3	2	2	2	3	5	3	2	2	2	3	2	2	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	2	2	2	3	2	90	22	9	23	20	16
13	4	4	2	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	2	5	3	4	4	5	2	4	1	3	2	4	4	5	3	3	101	28	15	22	15	21
14	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	81	22	13	15	14	17
15	1	2	4	5	3	1	4	1	3	4	2	5	3	1	5	2	4	1	2	3	4	1	5	4	1	3	4	2	5	85	21	14	16	15	19
16	1	4	2	5	3	1	2	1	4	2	1	4	3	1	2	4	3	1	4	3	2	4	2	4	1	4	2	1	4	75	19	11	14	15	16
17	1	2	4	3	2	1	4	1	4	3	1	4	3	2	5	4	3	1	2	4	3	4	5	1	1	4	3	1	4	80	18	12	18	18	14
18	1	4	2	5	3	4	3	1	4	3	5	1	2	4	3	1	4	4	2	3	5	1	3	4	1	4	3	5	1	86	23	13	18	14	18
19	1	3	4	2	5	1	3	4	2	1	4	1	2	4	2	4	1	4	2	5	1	1	2	4	4	2	1	4	1	75	23	8	17	11	16

Encuestados	DIMENSIÓN 1. Planeamiento estratégico y operativo								DIMENSIÓN 2. Presupuesto para resultados				DIMENSIÓN 3. gestión por procesos						Dimensión 4. Servicio civil meritocrático					Dimensión 5. Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento						Total	D1	D2	D3	D4	D5
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29						
20	1	3	4	2	5	3	2	4	3	1	5	2	3	1	4	5	3	1	3	5	4	4	1	3	4	3	1	5	2	87	24	11	17	17	18
21	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	2	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	102	27	15	24	15	21
22	2	4	4	3	5	3	4	4	3	4	5	5	4	4	2	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	111	29	17	22	18	25
23	2	1	4	3	5	4	2	1	4	2	1	4	5	2	3	4	1	1	2	4	2	1	4	2	1	4	2	1	4	76	22	11	16	13	14
24	2	4	4	3	4	5	2	3	4	3	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	5	2	4	1	3	4	3	4	4	105	27	15	25	19	19
25	1	4	3	2	4	5	3	4	3	1	5	3	1	3	4	1	5	2	1	3	4	5	1	4	4	3	1	5	3	88	26	12	16	14	20
26	4	4	2	3	4	3	2	3	4	4	2	4	4	5	4	3	4	4	3	3	5	4	3	5	3	4	4	2	4	103	25	14	24	18	22
27	5	4	5	3	2	4	3	3	3	5	3	2	4	5	5	3	4	3	4	3	5	1	2	1	3	3	5	3	2	98	29	13	24	15	17
28	3	2	5	3	1	3	4	1	3	4	5	3	2	4	1	3	2	5	4	1	2	4	1	3	1	3	4	5	3	85	22	15	17	12	19
29	4	4	2	4	5	2	3	3	2	5	4	4	5	5	4	3	2	3	4	4	3	3	4	1	3	2	5	4	4	101	27	15	22	18	19
30	2	4	4	3	4	3	4	5	4	2	4	4	5	4	3	5	2	3	4	2	5	2	2	1	5	4	2	4	4	100	29	14	22	15	20
31	1	4	2	5	3	1	5	1	2	4	5	1	4	2	5	1	4	1	2	4	3	5	4	1	1	2	4	5	1	83	22	12	17	18	14
32	3	2	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	3	5	5	4	2	3	2	4	5	1	4	1	4	5	5	3	4	106	29	17	22	16	22
33	1	4	2	5	1	4	3	1	4	3	5	2	1	4	5	2	4	1	3	4	2	1	3	5	1	4	3	5	2	85	21	14	17	13	20
34	4	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	5	2	5	5	4	3	5	5	2	3	1	3	4	3	3	3	102	29	13	25	18	17
35	1	4	2	3	1	5	3	1	2	4	4	1	3	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	1	2	4	4	1	74	20	11	14	14	15
36	1	4	3	2	5	3	4	1	2	4	5	2	3	1	3	5	1	1	4	3	5	1	2	4	1	2	4	5	2	83	23	13	14	15	18
37	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	2	3	1	4	3	4	4	5	114	33	16	26	18	21
38	1	3	4	2	5	1	5	1	2	4	5	2	4	2	1	4	2	1	3	4	2	1	3	4	1	2	4	5	2	80	22	13	14	13	18
39	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	5	4	2	3	4	3	1	3	2	2	3	4	4	4	98	28	15	22	14	19
40	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	75	22	11	14	15	13
41	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	4	97	27	15	22	15	18

Encuestados	DIMENSIÓN 1. Planeamiento estratégico y operativo								DIMENSIÓN 2. Presupuesto para resultados				DIMENSIÓN 3. gestión por procesos						Dimensión 4. Servicio civil meritocrático					Dimensión 5. Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento						Total	D1	D2	D3	D4	D5
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29						
42	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	3	2	1	2	3	4	3	4	3	101	30	14	24	14	19
43	1	4	2	4	3	5	4	1	2	4	5	3	2	4	2	4	3	1	3	2	4	5	1	3	1	2	4	5	3	87	24	14	16	15	18
44	1	1	5	3	2	1	5	2	3	3	5	4	3	4	4	3	5	3	3	4	5	2	4	1	2	3	3	5	4	93	20	15	22	18	18
45	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	125	35	19	26	17	28
46	3	4	1	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	2	4	4	4	4	3	3	4	96	27	14	18	15	22
47	1	1	5	2	2	1	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	2	5	2	3	3	5	3	4	4	3	98	22	14	24	16	22
48	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	100	27	16	17	18	22
49	3	4	1	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4	4	3	96	27	14	16	17	22
50	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	94	26	14	18	15	21
51	2	4	1	3	4	5	2	4	3	1	2	2	3	5	4	1	3	5	5	5	3	1	4	1	4	3	1	2	2	85	25	8	21	18	13
52	4	4	2	1	5	3	1	1	4	5	2	2	3	2	1	1	4	2	3	3	1	1	5	4	1	4	5	2	2	78	21	13	13	13	18
53	4	5	1	2	3	1	4	4	4	4	2	1	3	3	2	1	2	2	5	5	4	5	2	1	4	4	4	2	1	85	24	11	13	21	16
54	4	1	1	5	4	5	5	4	2	1	2	1	1	1	5	4	5	5	4	5	4	1	2	2	4	2	1	2	1	84	29	6	21	16	12
55	4	4	5	4	4	1	2	1	1	2	1	4	1	3	5	5	1	4	5	1	2	3	3	3	1	1	2	1	4	78	25	8	19	14	12
56	5	2	4	6	3	4	1	2	5	5	5	4	2	1	3	1	2	2	3	3	5	4	1	2	2	5	5	5	4	96	27	19	11	16	23
57	5	5	5	1	4	2	1	4	3	4	5	2	3	3	4	5	2	3	3	2	5	1	4	5	4	3	4	5	2	99	27	14	20	15	23
58	5	4	5	1	2	5	3	4	2	5	3	1	4	4	2	1	3	3	5	4	2	3	1	1	4	2	5	3	1	88	29	11	17	15	16
59	4	2	3	3	5	5	1	4	2	3	4	5	1	2	1	4	5	5	3	5	2	1	2	1	4	2	3	4	5	91	27	14	18	13	19
60	4	4	5	1	2	5	2	1	4	5	5	2	1	4	4	4	2	3	3	3	5	2	1	1	1	4	5	5	2	90	24	16	18	14	18
61	1	5	5	5	4	2	1	3	3	1	4	5	2	5	2	3	4	1	5	2	3	1	2	2	3	3	1	4	5	87	26	13	17	13	18
62	2	2	3	1	5	1	4	2	3	1	4	2	5	5	3	1	4	4	2	5	1	3	3	1	2	3	1	4	2	79	20	10	22	14	13
63	5	5	1	2	4	3	1	2	4	2	5	3	1	3	3	4	1	3	2	1	4	2	4	1	2	4	2	5	3	82	23	14	15	13	17

Encuestados	DIMENSIÓN 1. Planeamiento estratégico y operativo								DIMENSIÓN 2. Presupuesto para resultados				DIMENSIÓN 3. gestión por procesos						Dimensión 4. Servicio civil meritocrático					Dimensión 5. Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento						Total	D1	D2	D3	D4	D5
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29						
64	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	84	25	11	17	13	18
65	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	86	22	12	21	16	15
66	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	87	25	12	15	18	17
67	1	4	5	3	3	2	1	4	5	3	3	2	1	4	4	1	5		1	3	4	1	3	2	4	5	3	3	2	82	23	13	15	12	19
68	5	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	92	28	13	16	18	17
69	1	5	3	6	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	82	25	10	17	15	15
70	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	91	24	9	26	18	14
71	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	88	19	18	17	14	20
72	5	3	3	2	1	4	5	2	1	5	3	3	5	4	1	2	4	4	3	3	1	4	2	1	2	1	5	3	3	85	25	12	20	13	15
73	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	86	24	12	18	13	19
74	3	5	2	1	3	3	4	3	3	1	2	5	4	4	5	1	1	4	2	3	1	2	1	2	3	3	1	2	5	79	24	11	19	9	16
75	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	89	24	15	17	11	22
76	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	102	26	17	19	17	23
77	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	92	30	11	15	15	21
78	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	2	4	84	21	12	19	15	17
79	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	97	29	13	24	12	19
80	5	3	2	5	4	3	1	5	2	3	1	4	2	5	3	1	4	2	5	1	2	3	1	1	5	2	3	1	4	83	28	10	17	12	16
81	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	82	22	10	17	18	15
82	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	88	21	14	19	14	20
83	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	94	25	12	27	13	17
84	1	3	4	3	2	1	2	5	5	2	3	1	4	2	3	5	2	2	3	2	5	2	3	2	5	5	2	3	1	83	21	11	18	15	18
85	5	4	1	4	5	3	2	4	4	2	1	4		3	5	2	1	4	1	3	5	2	4	1	4	4	2	1	4	85	28	11	15	15	16

Encuestados	DIMENSIÓN 1. Planeamiento estratégico y operativo								DIMENSIÓN 2. Presupuesto para resultados				DIMENSIÓN 3. gestión por procesos						Dimensión 4. Servicio civil meritocrático					Dimensión 5. Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento						Total	D1	D2	D3	D4	D5
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29						
86	2	3	2	3	3	5	3	2	4	4	2	5	1	5	2	3	5	2	5	2	3	5	1	1	2	4	4	2	5	90	23	15	18	16	18
87	3	1	3	1	5	1	3	4	3	5	1	5	4	3	1	5	4	4	5	1	4	3	1	4	4	3	5	1	5	92	21	14	21	14	22
88	2	5	3	1	5	3	1	5	3	4	5	3	3	1	5	3	5	5	2	4	2	4	2	3	5	3	4	5	3	99	25	15	22	14	23
89	5	4	5	1	5	4	2	5	4	1	5	4	3	4	5	1	4	2	1	5	4	3	2	1	5	4	1	5	4	99	31	14	19	15	20
90	4	4	3	5	5	2	3	1	4	5	5	4	5	4	3	5	1	5	1	3	4	3	4	1	1	4	5	5	4	103	27	18	23	15	20
91	5	2	5	1	2	4	2	3	4	1	4	5	3	3	5	2	1	5	5	4	2	5	3	2	3	4	1	4	5	95	24	14	19	19	19
92	1	4	1	2	4	1	2	4	1	5	1	5	3	3	3	4	5	4	2	4	1	5	2	1	4	1	5	1	5	84	19	12	22	14	17
93	4	5	2	3	3	5	3	2	4	1	2	5	2	3	5	2	5	2	5	2	3	3	4	2	2	4	1	2	5	91	27	12	19	17	16
94	5	4	2	3	5	4	2	3	1	5	3	4	3	5	1	2	4	5	3	5	3	3	1	1	3	1	5	3	4	93	28	13	20	15	17
95	4	5	4	1	3	2	5	1	4	5	4	1	2	3	4	4	3	3	4	5	5	2	3	1	1	4	5	4	1	93	25	14	19	19	16
96	4	5	2	2	3	5	3	4	1	3	5	1	3	1	4	2	5	1	2	5	2	1	5	2	4	1	3	5	1	85	28	10	16	15	16
97	1	2	5	3	4	2	4	1	4	5	2	3	5	3	5	1	2	3	5	2	3	4	2	2	1	4	5	2	3	88	22	14	19	16	17
98	3	4	5	5	4	2	5	3	4	3	1	4	1	5	2	1	3	4	5	5	4	1	4	3	3	4	3	1	4	96	31	12	16	19	18
99	2	5	1	4	5	4	1	2	3	5	2	3	3	5	3	2	1	2	2	4	5	3	2	2	2	3	5	2	3	86	24	13	16	16	17
100	4	5	1	4	1	3	1	4	1	5	2	2	4	3	4	5	5	1	5	4	1	2	1	2	4	1	5	2	2	84	23	10	22	13	16
101	3	3	2	1	5	2	3	4	1	5	2	1	4	5	3	2	1	4	5	2	1	1	3	1	4	1	5	2	1	77	23	9	19	12	14
102	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	3	4	5	5	97	26	17	13	16	25
103	4	5	2	5	1	4	2	4	5	3	3	5	3	3	5	4	1	3	5	1	3	1	4	2	4	5	3	3	5	98	27	16	19	14	22
104	4	1	4	5	5	1	4	1	4	3	2	4	1	5	2	1	4	4	5	5	4	3	2	1	1	4	3	2	4	89	25	13	17	19	15
105	1	5	4	5	1	2	5	4	5	2	3	3	5	3	3	2	4	3	5	4	3	1	2	1	4	5	2	3	3	93	27	13	20	15	18
106	4	5	1	4	1	3	1	4	1	5	2	2	4	3	4	5	5	1	5	4	1	2	1	2	4	1	5	2	2	84	23	10	22	13	16



Encuestados	DIMENSIÓN 1. Planeamiento estratégico y operativo								DIMENSIÓN 2. Presupuesto para resultados				DIMENSIÓN 3. gestión por procesos						Dimensión 4. Servicio civil meritocrático					Dimensión 5. Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento						Total	D1	D2	D3	D4	D5
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29						
107	4	5	1	2	3	1	4	4	4	4	2	1	3	3	2	1	2	2	5	5	4	5	2	1	4	4	4	2	1	85	24	11	13	21	16

## Variable 2. Gestión administrativa

Encuestados	DIMENSIÓN 1. Planeación				DIMENSIÓN 2. Organización						DIMENSIÓN 3. Dirección					Dimensión 4. Control						Total	d1	d2	d3	d4
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21					
1	2	4	2	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	69	12	18	15	24
2	3	5	4	4	5	1	4	1	3	3	5	4	3	5	1	2	3	4	3	4	4	71	16	17	18	20
3	2	5	4	3	5	1	3	1	3	2	2	1	3	5	1	2	4	1	3	2	5	58	14	15	12	17
4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	71	15	21	14	21
5	2	5	4	5	3	2	5	4	3	2	3	4	3	3	2	4	4	5	3	2	5	73	16	19	15	23
6	3	4	3	5	1	1	5	1	2	3	1	2	2	1	1	4	1	1	2	3	3	49	15	13	7	14
7	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	72	13	21	16	22
8	5	4	5	3	4	4	3	1	3	5	5	3	3	4	4	1	4	1	3	1	5	71	17	20	19	15
9	4	5	4	3	3	4	3	2	5	4	2	2	5	3	4	3	2	3	5	3	2	71	16	21	16	18
10	3	5	3	5	3	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	5	4	4	3	4	4	79	16	22	17	24
11	4	5	4	1	5	1	1	1	4	4	4	1	4	5	1	3	1	1	4	3	3	60	14	16	15	15
12	5	3	2	3	3	4	3	2	5	5	3	2	5	3	4	5	4	5	5	4	4	79	13	22	17	27
13	2	4	2	4	4	1	4	4	2	2	3	3	2	4	1	3	4	4	2	3	5	63	12	17	13	21
14	4	2	3	2	4	1	2	1	3	4	2	4	3	4	1	3	4	1	3	4	1	56	11	15	14	16
15	3	4	4	4	3	1	4	1	4	3	2	5	4	3	1	2	4	1	4	5	5	67	15	16	15	21
16	3	2	2	2	3	4	2	1	4	3	1	4	4	3	4	4	3	1	4	2	2	58	9	17	16	16
17	4	3	4	4	2	4	4	1	1	4	1	4	1	2	4	4	3	1	1	5	5	62	15	16	12	19
18	3	5	2	3	3	1	3	1	4	3	5	1	4	3	1	1	4	4	4	3	3	61	13	15	14	19
19	5	1	4	3	5	1	3	4	4	5	4	1	4	5	1	4	1	4	4	2	2	67	13	22	15	17
20	5	4	4	2	5	4	2	4	3	5	5	2	3	5	4	5	3	1	3	1	4	74	15	23	19	17
21	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	2	4	3	5	3	4	2	3	4	72	14	20	17	21

Encuestados	DIMENSIÓN 1. Planeación				DIMENSIÓN 2. Organización						DIMENSIÓN 3. Dirección					Dimensión 4. Control						Total	d1	d2	d3	d4
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21					
22	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	3	2	84	15	25	23	21
23	4	2	4	2	5	1	2	1	2	4	1	4	2	5	1	4	1	1	2	4	3	55	12	15	13	15
24	4	5	4	2	4	2	2	3	1	4	4	4	1	4	2	5	5	3	1	4	4	68	15	16	15	22
25	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	5	3	4	4	5	1	5	2	4	1	4	74	13	23	21	17
26	3	5	2	2	4	4	2	3	5	3	2	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	75	12	21	19	23
27	3	5	5	3	2	1	3	3	1	3	3	2	1	2	1	3	4	3	1	2	5	56	16	13	9	18
28	1	2	5	4	1	4	4	1	3	1	5	3	3	1	4	3	2	5	3	1	1	57	12	14	16	15
29	4	3	2	3	5	3	3	3	1	4	4	4	1	5	3	3	2	3	1	4	4	65	12	19	17	17
30	2	5	4	4	4	2	4	5	1	2	4	4	1	4	2	5	2	3	1	2	3	64	15	18	15	16
31	4	3	2	5	3	5	5	1	1	4	5	1	1	3	5	1	4	1	1	4	5	64	14	19	15	16
32	4	5	4	4	3	1	4	4	1	4	3	4	1	3	1	4	2	3	1	4	5	65	17	17	12	19
33	4	2	2	3	1	1	3	1	5	4	5	2	5	1	1	2	4	1	5	3	5	60	11	15	14	20
34	5	5	5	3	2	2	3	3	1	5	3	3	1	2	2	5	5	4	1	3	2	65	18	16	11	20
35	3	2	2	3	1	1	3	1	3	3	4	1	3	1	1	3	2	1	3	4	4	49	10	12	10	17
36	3	5	3	4	5	1	4	1	4	3	5	2	4	5	1	5	1	1	4	2	3	66	15	18	17	16
37	4	5	5	5	4	2	5	4	1	4	4	5	1	4	2	3	4	5	1	3	4	75	19	20	16	20
38	4	2	4	5	5	1	5	1	4	4	5	2	4	5	1	4	2	1	4	3	1	67	15	20	17	15
39	4	3	4	4	3	1	4	2	2	4	4	4	2	3	1	5	4	2	2	3	4	65	15	16	14	20
40	4	2	4	2	5	2	2	1	1	4	1	3	1	5	2	1	4	1	1	4	2	52	12	15	12	13
41	3	5	3	3	3	2	3	2	1	3	4	4	1	3	2	5	5	2	1	2	3	60	14	14	14	18
42	4	3	5	3	4	2	3	3	2	4	4	3	2	4	2	5	5	3	2	1	4	68	15	18	15	20
43	2	4	2	4	3	5	4	1	3	2	5	3	3	3	5	4	3	1	3	1	2	63	12	18	19	14

Encuestados	DIMENSIÓN 1. Planeación				DIMENSIÓN 2. Organización						DIMENSIÓN 3. Dirección					Dimensión 4. Control						Total	d1	d2	d3	d4
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21					
44	4	5	5	5	2	2	5	2	1	4	5	4	1	2	2	3	5	3	1	4	4	69	19	16	14	20
45	3	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	85	15	24	21	25
46	2	3	1	3	4	2	3	4	4	2	3	4	4	4	2	3	2	4	4	4	3	65	9	19	17	20
47	2	5	5	5	2	2	5	5	3	2	4	3	3	2	2	4	5	3	3	3	4	72	17	19	14	22
48	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	1	4	3	3	3	71	14	21	19	17
49	4	3	1	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	68	12	22	16	18
50	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	12	19	17	18
51	5	3	1	2	4	1	2	4	1	5	2	2	1	4	1	1	3	5	1	4	4	56	11	17	10	18
52	3	1	2	1	5	1	1	1	4	3	2	2	4	5	1	1	4	2	4	5	1	53	7	15	14	17
53	5	4	1	4	3	5	4	4	1	5	2	1	1	3	5	1	2	2	1	2	2	58	14	22	12	10
54	5	4	1	5	4	1	5	4	2	5	2	1	2	4	1	4	5	5	2	2	5	69	15	21	10	23
55	1	2	5	2	4	3	2	1	3	1	1	4	3	4	3	5	1	4	3	3	5	60	10	14	15	21
56	3	5	4	1	3	4	1	2	2	3	5	4	2	3	4	1	2	2	2	1	3	57	13	15	18	11
57	2	5	5	1	4	1	1	4	5	2	5	2	5	4	1	5	2	3	5	4	4	70	13	17	17	23
58	4	2	5	3	2	3	3	4	1	4	3	1	1	2	3	1	3	3	1	1	2	52	14	17	10	11
59	5	2	3	1	5	1	1	4	1	5	4	5	1	5	1	4	5	5	1	2	1	62	11	17	16	18
60	3	5	5	2	2	2	2	1	1	3	5	2	1	2	2	4	2	3	1	1	4	53	15	11	12	15
61	2	3	5	1	4	1	1	3	2	2	4	5	2	4	1	3	4	1	2	2	2	54	11	13	16	14
62	5	1	3	4	5	3	4	2	1	5	4	2	1	5	3	1	4	4	1	3	3	64	13	20	15	16
63	1	4	1	1	4	2	1	2	1	1	5	3	1	4	2	4	1	3	1	4	3	49	7	11	15	16
64	3	1	3	1	2	5	1	4	3	3	1	3	3	2	5	5	2	3	3	2	4	59	8	18	14	19
65	4	5	5	2	1	3	2	1	2	4	1	4	2	1	3	5	4	5	2	3	4	63	16	13	11	23

Encuestados	DIMENSIÓN 1. Planeación				DIMENSIÓN 2. Organización						DIMENSIÓN 3. Dirección					Dimensión 4. Control						Total	d1	d2	d3	d4
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21					
66	5	4	4	1	3	5	1	4	1	5	5	2	1	3	5	3	3	1	1	2	3	62	14	19	16	13
67	3	4	5	1	3	1	1	4	2	3	3	2	2	3	1	1	5		2	3	4	53	13	14	11	15
68	2	3	5	5	1	5	5	2	2	2	5	2	2	1	5	2	3	3	2	3	2	62	15	17	15	15
69	4	5	3	2	5	2	2	2	3	4	1	3	3	5	2	4	5	2	3	3	1	64	14	18	14	18
70	4	5	1	3	5	2	3	4	1	4	3	3	1	5	2	5	5	4	1	3	4	68	13	19	14	22
71	2	1	1	2	1	4	2	1	1	2	5	4	1	1	4	5	2	4	1	3	1	48	6	11	15	16
72	3	1	3	5	1	4	5	2	1	3	3	3	1	1	4	2	4	4	1	2	1	54	12	16	12	14
73	5	4	2	5	5	2	5	4	3	5	5	4	3	5	2	2	5	4	3	1	3	77	16	24	19	18
74	3	1	2	4	3	2	4	3	2	3	2	5	2	3	2	1	1	4	2	1	5	55	10	17	14	14
75	4	1	4	3	3	1	3	2	5	4	5	1	5	3	1	2	1	4	5	4	5	66	12	18	15	21
76	3	5	4	1	3	5	1	4	2	3	5	5	2	3	5	4	3	5	2	2	4	71	13	18	20	20
77	4	5	5	4	4	1	4	5	5	4	4	1	5	4	1	2	2	4	5	4	1	74	18	23	15	18
78	1	3	2	4	3	5	4	2	3	1	2	4	3	3	5	5	1	3	3	5	3	65	10	18	17	20
79	4	1	5	4	2	3	4	1	5	4	3	3	5	2	3	4	5	5	5	2	3	73	14	19	16	24
80	1	2	2	1	4	3	1	5	1	1	1	4	1	4	3	1	4	2	1	1	3	46	6	15	13	12
81	5	4	1	3	1	2	3	4	1	5	3	4	1	1	2	4	1	2	1	4	1	53	13	16	11	13
82	2	3	1	4	3	2	4	4	2	2	5	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	56	10	17	14	15
83	5	2	3	4	4	1	4	2	3	5	2	4	3	4	1	5	4	5	3	1	5	70	14	19	14	23
84	2	5	4	2	2	2	2	5	2	2	3	1	2	2	2	5	2	2	2	3	3	55	13	15	10	17
85	3	5	1	2	5	2	2	4	1	3	1	4	1	5	2	2	1	4	1	4	5	58	11	17	13	17
86	2	3	2	3	3	5	3	2	1	2	2	5	1	3	5	3	5	2	1	1	2	56	10	16	16	14
87	1	4	3	3	5	3	3	4	4	1	1	5	4	5	3	5	4	4	4	1	1	68	11	20	18	19

Encuestados	DIMENSIÓN 1. Planeación				DIMENSIÓN 2. Organización						DIMENSIÓN 3. Dirección					Dimensión 4. Control						Total	d1	d2	d3	d4
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21					
88	4	2	3	1	5	4	1	5	3	4	5	3	3	5	4	3	5	5	3	2	5	75	10	22	20	23
89	5	4	5	2	5	3	2	5	1	5	5	4	1	5	3	1	4	2	1	2	5	70	16	21	18	15
90	3	4	3	3	5	3	3	1	1	3	5	4	1	5	3	5	1	5	1	4	3	66	13	16	18	19
91	4	2	5	2	2	5	2	3	2	4	4	5	2	2	5	2	1	5	2	3	5	67	13	18	18	18
92	4	1	1	2	4	5	2	4	1	4	1	5	1	4	5	4	5	4	1	2	3	63	8	20	16	19
93	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	5	2	3	3	2	5	2	2	4	5	60	10	15	15	20
94	5	3	2	2	5	3	2	3	1	5	3	4	1	5	3	2	4	5	1	1	1	61	12	19	16	14
95	5	5	4	5	3	2	5	1	1	5	4	1	1	3	2	4	3	3	1	3	4	65	19	17	11	18
96	5	2	2	3	3	1	3	4	2	5	5	1	2	3	1	2	5	1	2	5	4	61	12	18	12	19
97	2	3	5	4	4	4	4	1	2	2	2	3	2	4	4	1	2	3	2	2	5	61	14	17	15	15
98	5	4	5	5	4	1	5	3	3	5	1	4	3	4	1	1	3	4	3	4	2	70	19	21	13	17
99	4	5	1	1	5	3	1	2	2	4	2	3	2	5	3	2	1	2	2	2	3	55	11	17	15	12
100	4	1	1	1	1	2	1	4	2	4	2	2	2	1	2	5	5	1	2	1	4	48	7	14	9	18
101	2	1	2	3	5	1	3	4	1	2	2	1	1	5	1	2	1	4	1	3	3	48	8	16	10	14
102	5	2	4	1	5	4	1	4	4	5	5	5	4	5	4	3	3	1	4	1	1	71	12	23	23	13
103	1	3	2	2	1	1	2	4	2	1	3	5	2	1	1	4	1	3	2	4	5	50	8	11	12	19
104	5	4	4	4	5	3	4	1	1	5	2	4	1	5	3	1	4	4	1	2	2	65	17	19	15	14
105	4	3	4	5	1	1	5	4	1	4	3	3	1	1	1	2	4	3	1	2	3	56	16	16	9	15
106	4	1	1	1	1	2	1	4	2	4	2	2	2	1	2	5	5	1	2	1	4	48	7	14	9	18
107	4	4	4	5	3	2	5	1	2	5	4	2	4	3	2	2	3	2	1	3	3	64	17	18	15	14



## AUTORIZACION

### El Director de Administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho

El CPCC. Honorato Antonio Vega Campos, AUTORIZA a la CPC. Brener Milagros Gavilán Zamora, identificada con DNI N° 70142185, para realizar el trabajo de investigación en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, con la finalidad de optar el grado de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, con la tesis "Modernización del Estado en la Gestión Administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Ayacucho. 2021.

Se expide el presente documento a solicitud de la interesada para los fines convenientes

Ayacucho, 31 de mayo del 2021

Atentamente,

  
GOBIERNO REGIONAL - AYACUCHO  
DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES  
CPCC. H. Antonio Vega Campos  
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN



*"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia"*

## CONSTANCIA

**El Director de Administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho**

El CPCC Honorato Antonio Vega Campos, CONSTATO que la estudiante de Posgrado **Brener Milagros Gavilán Zamora** identificada con DNI: 70142185, de haber ejecutado la aplicación de Instrumentos dirigido a los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, con la finalidad de tramitar el grado de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, con la tesis Modernización del Estado en la Gestión Administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Ayacucho, 2021

Se expide el presente documento a solicitud de la interesada para los fines convenientes

Ayacucho, 23 junio del 2021

GOBIERNO REGIONAL AYACUCHO  
DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES  
CPCC: **Antonio Vega Campos**  
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN