

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Experiencia administrativa y su impacto en el nivel de eficiencia de la
gestión pública regional de Pasco, 2023 – 2025**

Para optar el grado académico de Maestro en:

Ciencias de la Administración

Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local

Autor:

Bach. Omar Raul CASTAÑEDA RAMIREZ

Asesor:

Dra. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA

Cerro de Pasco - Perú – 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Experiencia administrativa y su impacto en el nivel de eficiencia de la
gestión pública regional de Pasco, 2023 – 2025**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA
PRESIDENTE

Dr. Jose Antonio CARDENAS SINCHE
MIEMBRO

Dr. Liborio ROJAS VICTORIO
MIEMBRO



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Escuela de Posgrado
Unidad de Investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD N° 207-2025- DI-EPG-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:
Omar Raul CASTAÑEDA RAMIREZ

Escuela de Posgrado:
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL

Tipo de trabajo:
TESIS

TÍTULO DEL TRABAJO:
"EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA REGIONAL DE PASCO, 2023 – 2025"

ASESOR (A): Dra. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA

Índice de Similitud:
22%

Calificativo
APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 21 de noviembre del 2025



Firmado digitalmente por BALDEON DIEGO Jheysen Luis FAU 20154605046 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 24.11.2025 12:10:45 -05:00

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
Dr. Jheysen Luis BALDEON DIEGO
DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre, mi esposa y mis hijos,
fuente de inspiración para alcanzar mis metas.

Su motivación, empuje y aliento, acompañado de sonrisas y abrazos,
fueron combustible para nunca rendirme y cumplir este sueño.

Gracias por estar conmigo en este camino. ¡Los amo!

AGRADECIMIENTO

A Dios, por nunca abandonarme.

A la vida, por enseñarme que con perseverancia, trabajo y disciplina se alcanzan los
sueños.

A toda mi familia, por ser aliento y motivación en los días difíciles.

A mis maestros, por su orientación y guía académica.

RESUMEN

La gestión pública en el contexto regional enfrenta desafíos relacionados con la eficiencia institucional y el cumplimiento de objetivos estratégicos. En este marco, la investigación tuvo como propósito analizar el impacto de la experiencia administrativa en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo explicativo y diseño no experimental – transversal. La muestra estuvo conformada por 69 gerentes, directores y funcionarios de la entidad regional, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado en escala Likert de cinco puntos, previamente validado y con adecuados niveles de confiabilidad. Los datos fueron procesados mediante regresión logit, considerando la variable independiente (experiencia administrativa y sus dimensiones: competencias profesionales, gerenciales, técnicas y emocionales) y la variable dependiente (eficiencia de la gestión pública).

Los resultados evidencian que la experiencia administrativa ejerce un impacto positivo y altamente significativo sobre la eficiencia de la gestión ($\beta = 0.777$; $p < 0.001$). De igual modo, cada una de sus dimensiones presenta efectos significativos: las competencias profesionales ($\beta = 0.760$), técnicas ($\beta = 0.722$), gerenciales ($\beta = 0.679$) y emocionales ($\beta = 0.582$) contribuyen a mejorar la eficiencia institucional. Estos hallazgos confirman que el desarrollo integral de competencias fortalece el desempeño individual de los servidores y repercute directamente en la eficiencia organizacional.

En conclusión, la investigación respalda que la experiencia administrativa constituye un factor estratégico para la modernización y profesionalización de la gestión pública regional, aportando evidencia empírica útil para la formulación de políticas de capacitación, selección y evaluación por competencias.

Palabras clave: Experiencia administrativa, eficiencia, gestión pública, competencias.

ABSTRACT

Public management in the regional context faces challenges related to institutional efficiency and the fulfillment of strategic objectives. Within this framework, the research aimed to analyze the impact of administrative experience on the efficiency of public management in the Pasco region during the period 2023–2025.

The study was conducted using a quantitative, descriptive-explanatory approach and a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 69 managers, directors, and officials from the regional entity, who were administered a structured, five-point Likert-scale questionnaire, previously validated and with adequate levels of reliability. The data were processed using logit regression, considering the independent variable (administrative experience and its dimensions: professional, managerial, technical, and emotional competencies) and the dependent variable (public management efficiency).

The results show that administrative experience has a positive and highly significant impact on management efficiency ($\beta = 0.777$; $p < 0.001$). Likewise, each of its dimensions presents significant effects: professional ($\beta = 0.760$), technical ($\beta = 0.722$), managerial ($\beta = 0.679$), and emotional ($\beta = 0.582$) competencies contribute to improving institutional efficiency. These findings confirm that the comprehensive development of competencies strengthens the individual performance of public servants and has a direct impact on organizational efficiency.

In conclusion, the research supports the idea that administrative experience constitutes a strategic factor for the modernization and professionalization of regional public management, providing useful empirical evidence for the formulation of competency-based training, selection, and evaluation policies.

Keywords: Administrative experience, efficiency, public management, competencies.

INTRODUCCIÓN

La gestión pública contemporánea enfrenta el desafío permanente de responder de manera eficaz a las crecientes demandas ciudadanas, en un entorno marcado por la globalización, la digitalización y la necesidad de transparencia en el uso de los recursos públicos. A nivel internacional, diversos organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016) indican que “Cada sistema administrativo tiene una dinámica, equilibrios y riesgos particulares, que reflejan su propia experiencia histórica, cultura y organización institucional” (p. 16). Es por ello la importancia de fortalecer las competencias de los servidores públicos como un factor determinante para mejorar la eficiencia institucional y consolidar gobiernos más confiables y orientados a resultados.

Es preciso advertir que las competencias constituyen un elemento articulador clave en el sistema de gestión de las personas del sector público puesto que permiten enhebrar los subsistemas de organización del trabajo, de planeamiento del personal, los procesos de incorporación al empleo, de desarrollo de capacidades, el análisis de rendimiento del desempeño, el diseño de incentivos laborales y la evaluación de resultados; a partir del conjunto de conductas que describen el desempeño laboral. (CLAD, 2016, p.13)

En el Perú, los esfuerzos por modernizar la gestión pública han estado acompañados de reformas orientadas a la meritocracia y la gestión por resultados, entre ellas la Ley del Servicio Civil (2013), que promueve un enfoque basado en competencias para mejorar el desempeño de los servidores estatales. No obstante, persisten dificultades vinculadas a la inestabilidad laboral, la limitada capacitación y la carencia de mecanismos de evaluación sostenibles, lo cual repercute en la eficiencia de los gobiernos regionales y locales.

En este escenario, la Región Pasco enfrenta retos particulares relacionados con la administración de recursos, el abastecimiento de servicios básicos y la consolidación de políticas públicas orientadas al desarrollo territorial. La gestión eficiente demanda no solo infraestructura y financiamiento, sino sobre todo capital humano competente capaz de

articular políticas, coordinar actores y ejecutar programas con impacto positivo en la ciudadanía.

El estudio resulta relevante porque aporta evidencia empírica al debate sobre la profesionalización de la gestión pública en el Perú, validando la importancia de las competencias como predictores de la eficiencia. Asimismo, ofrece insumos prácticos para la formulación de programas de capacitación, procesos de selección meritocrática y mecanismos de evaluación orientados a la mejora continua. En este sentido, los hallazgos no solo contribuyen al ámbito académico, sino que también brindan orientaciones útiles para la toma de decisiones en el sector público regional.

En atención a las consideraciones previamente expuestas, la presente investigación se desarrolló siguiendo los lineamientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos (2022) de la universidad. El trabajo ha sido estructurado en capítulos que permiten abordar de manera lógica, ordenada y coherente los diferentes componentes del proceso investigativo, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: El Problema de Investigación. Este capítulo presenta la problemática que motivó el estudio, precisando su planteamiento, delimitación, objetivos y justificación. Asimismo, se establecen los alcances y limitaciones del trabajo, proporcionando el sustento inicial para comprender la pertinencia y viabilidad de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico. En esta sección se contextualiza el objeto de estudio a partir de la revisión de antecedentes nacionales e internacionales, así como de los fundamentos teóricos que respaldan las variables analizadas: la gestión documental y los procesos logísticos. De igual modo, se formulan las hipótesis, se identifican las variables y se procede a su operacionalización, garantizando el rigor metodológico y la coherencia científica del estudio.

Capítulo III: Metodología de la Investigación. Este capítulo describe con detalle el enfoque metodológico adoptado. Se explicitan el tipo y nivel de investigación, el diseño empleado, así como la población y muestra seleccionadas. Además, se presentan las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección, procesamiento y análisis de datos,

haciendo énfasis en su validez y confiabilidad. Finalmente, se incorporan las consideraciones éticas que guiaron la investigación.

Capítulo IV: Resultados y Discusión. En este apartado se exponen los principales hallazgos derivados del trabajo de campo, apoyados en tablas y gráficos elaborados mediante el software estadístico SPSS versión 26. Posteriormente, se procede a la contrastación de hipótesis y la discusión de los resultados en relación con el marco teórico y con investigaciones previas. El capítulo concluye con la presentación de las conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión institucional en la entidad objeto de estudio.

En síntesis, esta investigación busca contribuir al avance del conocimiento en el campo de la experiencia administrativa y su impacto en el nivel de eficiencia de la gestión pública, al mismo tiempo que ofrece aportes prácticos que permitan optimizar la eficiencia administrativa en el ámbito de la gestión pública regional.

El Autor

ÍNDICE

Página

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y determinación del problema.....	1
1.2. Delimitación de la investigación	3
1.2.1. Delimitación espacial:.....	3
1.2.2. Delimitación Social:	3
1.2.3. Delimitación Temporal:	3
1.2.4. Delimitación Conceptual:	3
1.3. Formulación del problema.....	4
1.3.1. Problema general	4
1.3.2. Problemas específicos.....	4
1.4. Formulación de objetivos	4
1.4.1. Objetivo general	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	4
1.5. Justificación de la investigación	5
1.5.1. Justificación teórica	5
1.5.2. Justificación Práctica	5
1.5.3. Justificación metodológica.....	5
1.5.4. Justificación de conveniencia	6
1.6. Limitaciones de la investigación.....	6

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.....	7
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	7
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	12
2.1.3. Antecedentes locales	14
2.2. Bases teóricas – científicas.....	14
2.2.1. Experiencia Administrativa.....	14
2.2.2. Eficiencia de la gestión pública.....	19
2.3. Definición de términos básicos.....	22
2.4. Formulación de hipótesis	24
2.4.1. Hipótesis general.....	24
2.4.2. Hipótesis específicas.....	24
2.5. Identificación de variables.....	24
2.6. Definición operacional de variables e indicadores.....	26

CAPITULO III
METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación	28
3.2. Nivel de investigación	28
3.3. Métodos de investigación.....	29
3.3.1. Método general	29
3.3.2. Métodos específicos.....	29
3.4. Diseño de investigación	29
3.5. Población y muestra	31
3.5.1. Población	31
3.5.2. Muestra	31
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	31
3.6.1. Técnicas.....	31

3.6.2. Instrumentos.....	31
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación	32
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	33
3.9. Tratamiento estadístico	33
3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica.....	34

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo	35
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	36
4.2.1. Resultados de la variable “Experiencia administrativa”	36
4.2.2. Resultados de la variable “Eficiencia de la gestión pública”	41
4.3. Prueba de hipótesis	45
4.3.1. Hipótesis general.....	46
4.3.2. Hipótesis específicas	47
4.4. Discusión de resultados.....	50

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

	Pagina
Tabla 1 Fiabilidad del Alfa de Cronbach del cuestionario de la variable: Experiencia administrativa	32
Tabla 2 Fiabilidad del Alfa de Cronbach para el cuestionario de la variable: Eficiencia de la gestión pública.....	32
Tabla 3 Experiencia administrativa	36
Tabla 4 Dimensión Competencias Profesionales	37
Tabla 5 Dimensión Competencias gerenciales	38
Tabla 6 Dimensión Competencias técnicas	39
Tabla 7 Dimensión Competencias emocionales.....	40
Tabla 8 Eficiencia de la gestión pública agrupada	41
Tabla 9 Dimensión ejecución presupuestaria.....	42
Tabla 10 Dimensión cumplimiento de objetivos	43
Tabla 11 Dimensión Percepción de eficiencia	44
Tabla 12 Pruebas de normalidad	46
Tabla 13 Coeficiente de correlación de las variables experiencia administrativa y eficiencia de la gestión pública.....	46
Tabla 14 Coeficiente de correlación de las competencias profesionales y eficiencia en la gestión pública.....	47
Tabla 15 Coeficiente de correlación de las competencias gerenciales y eficiencia en la gestión pública.....	48
Tabla 16 Coeficiente de correlación de las competencias técnicas y eficiencia en la gestión pública.....	49
Tabla 17 Coeficiente de correlación de las competencias emocionales y eficiencia en la gestión pública.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pagina
Figura 1 Diseño de la investigación.....	30
Figura 2 Experiencia administrativa.....	36
Figura 3 Dimensión Competencias Profesionales	37
Figura 4 Dimensión Competencias gerenciales.....	38
Figura 5 Dimensión Competencias técnicas.....	39
Figura 6 Dimensión Competencias emocionales.....	40
Figura 7 Eficiencia de la gestión pública agrupada.....	41
Figura 8 Dimensión ejecución presupuestaria	42
Figura 9 Dimensión cumplimiento de objetivos.....	43
Figura 10 Dimensión Percepción de eficiencia	44

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y determinación del problema

La gestión pública eficiente es fundamental para el desarrollo y bienestar de una sociedad. La capacidad de las instituciones gubernamentales para administrar recursos de manera efectiva y proporcionar servicios de calidad depende, en gran medida, de la experiencia y habilidades de sus administradores. Por ello, considero que es de suma importancia para los gestores públicos, entender cómo la experiencia administrativa influye en la eficiencia de la gestión pública.

Es un desafío global, realizar una gestión pública eficiente, ya que impacta directamente en la capacidad de los gobiernos para proporcionar servicios adecuados a la ciudadanía. A nivel mundial, las deficiencias en la administración pública han sido ampliamente estudiadas, evidenciando la necesidad de fortalecer las competencias de los funcionarios públicos para mejorar la eficiencia en la gestión gubernamental. De acuerdo con Montero, (2020) “toca responder y actuar principalmente a Gestión Pública por medio de la prestación de servicios públicos oportunos y de calidad, así como por medio del manejo adecuado y ágil de los trámites administrativos”. (p. 42)

La calidad de la administración pública incide en el desarrollo de los países, influyendo en el crecimiento económico, la reducción de desigualdades y la percepción de confianza en las instituciones gubernamentales. Estudios previos han

demostrado que la eficiencia en la gestión pública está estrechamente relacionada con la experiencia y capacitación de los funcionarios que ocupan cargos directivos (Osborne y Gaebler, 1992)

A nivel mundial, los gobiernos han implementado diversas estrategias para fortalecer la profesionalización del servicio civil con el objetivo de mejorar la calidad de la gestión pública. No obstante, en muchos países en desarrollo, la rotación frecuente de funcionarios, la falta de formación especializada y la ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño han generado deficiencias en la administración gubernamental, generando insatisfacción con la eficiencia de la gestión pública, por parte de los ciudadanos.

La satisfacción es un indicador ampliamente utilizado para medir el desempeño del sector público desde la perspectiva del ciudadano o usuario. El término puede abarcar una serie de distintos aspectos de los servicios, como el acceso, la capacidad de respuesta y la calidad. (OCDE, 2024, p. 48)

En América Latina, la eficiencia del sector público ha sido un tema recurrente en la agenda de reformas estatales, dado que muchas administraciones gubernamentales aún presentan problemas de corrupción, burocracia excesiva e ineficacia en la asignación de recursos (Luna y Rivera, 2021). En el caso de Perú, la administración pública enfrenta serios desafíos en la gestión eficiente de los recursos estatales, lo que impacta en la provisión de servicios esenciales y en la ejecución de políticas públicas (Servir, 2022).

En la región de Pasco, los problemas de ineficiencia en la gestión pública han sido objeto de preocupación en los últimos años, debido a las demoras en la ejecución de proyectos de inversión, la deficiente planificación administrativa y la limitada formación de los funcionarios encargados de la toma de decisiones. La falta de experiencia administrativa en cargos clave dentro del Gobierno Regional de Pasco ha generado una serie de limitaciones en la gestión de los recursos públicos, afectando directamente la calidad de vida de los ciudadanos y el desarrollo de la región.

Dado este contexto, resulta crucial analizar. cómo la experiencia administrativa de los gerentes, funcionarios y directores del Gobierno Regional de Pasco impacta en la eficiencia de la gestión pública. Comprender esta relación permitirá identificar las principales debilidades y oportunidades de mejora en la administración pública regional, proporcionando información relevante para la formulación de estrategias orientadas a optimizar la eficiencia del sector público en Pasco.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial:

Se desarrolló en las diversas instalaciones del Gobierno Regional de Pasco (GOREPA) en sus direcciones regionales y sus gerencias

1.2.2. Delimitación Social:

Estuvo integrado por todos los gerentes, funcionarios y directores del GOREPA

1.2.3. Delimitación Temporal:

Comprendió al periodo de gestión de actual gobierno regional, desde el inicio de su mandato en el año 2023 hasta el primer semestre del año 2025.

1.2.4. Delimitación Conceptual:

- a) **Experiencia Administrativa:** “Conjunto de experiencias acumuladas en la gestión de procesos administrativos que favorecen la eficiencia, la productividad y el cumplimiento de objetivos institucionales”. (Osborne y Gaebler, 1992)
- b) **Eficiencia de la Gestión Pública:** “Es el término que posibilita medir como utiliza el sector público los recursos que tiene asignados para cumplir con la prestación de servicios a la sociedad en su totalidad”. (Contreras, 2022, p. 14)

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿De qué manera la experiencia administrativa impacta en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué manera las competencias profesionales impactan en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025?
- b) ¿De qué manera las competencias gerenciales impactan en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025?
- c) ¿De qué manera las competencias técnicas impactan en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025?
- d) ¿De qué manera las competencias emocionales impactan en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar el impacto de la experiencia administrativa en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Estudiar el impacto de las competencias profesionales en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.
- b) Analizar el impacto de las competencias gerenciales en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.

- c) Examinar el impacto de las competencias técnicas en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.
- d) Reconocer el impacto de las competencias emocionales en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

La presente investigación contribuye al campo de la administración pública y la gestión gubernamental al analizar el impacto de la experiencia administrativa en la eficiencia de la gestión pública. Se sustenta en teorías de la administración organizacional como las de Mintzberg y Westley (1992), "Modelos para un Desempeño Superior: Evaluación de Competencia en el Trabajo" de Lyle M. Spencer Jr. y Signe M. Spencer la gestión por competencias (Spencer y Spencer, 1993) y la nueva gestión pública (Osborne y Gaebler, 1992).

La exploración de estos fundamentos teóricos permitió ampliar el conocimiento sobre cómo la experiencia previa en la administración pública puede mejorar los procesos y resultados en la gestión gubernamental.

1.5.2. Justificación Práctica

Desde un enfoque práctico, la investigación brinda información relevante para mejorar el nivel de eficiencia de los funcionarios en el sector público. Los resultados podrán ser utilizados por el Gobierno Regional de Pasco para diseñar estrategias que optimicen la eficiencia de su administración. Asimismo, permite identificar áreas de mejora en la formación de los funcionarios públicos, fomentando una gestión más efectiva y orientada a resultados.

1.5.3. Justificación metodológica

El estudio se basa en un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo, lo que permitirá medir con precisión la explicación entre la experiencia administrativa y la eficiencia de la gestión pública a través de la correlación. La aplicación de encuestas

con escala de Likert a funcionarios del Gobierno Regional de Pasco garantizó la recopilación de datos representativos y confiables. Además, el uso de técnicas avanzadas contribuye a validar los hallazgos de la investigación, proporcionando un modelo replicable para estudios futuros en otras regiones o contextos gubernamentales.

1.5.4. Justificación de conveniencia

El estudio es de gran relevancia en el contexto actual, dado que la eficiencia en la gestión pública es un factor clave para el desarrollo regional y la satisfacción ciudadana. Evaluar la influencia de la experiencia administrativa permitirá tomar decisiones informadas sobre la profesionalización del servicio civil y la mejora de las políticas públicas. Además, los resultados son de utilidad para instituciones académicas, organismos gubernamentales y actores interesados en fortalecer la gestión pública en la región y nuestro país.

1.6. Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones que encontramos fueron las de tiempo (falta de disponibilidad de los encuestados) y presupuesto (restricciones económicas para afrontar la investigación) pudieran limitar la extensión de la muestra o la profundidad del análisis.

Limitaciones al acceso a información, existió dificultad para obtener datos detallados sobre la experiencia administrativa de los funcionarios.

Falta de disponibilidad de los participantes, existió resistencia de los gerentes y funcionarios a participar en las encuestas. Sin embargo todas ellas fueron superadas para concluir el trabajo de investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Garay et al. (2025) en el artículo de exploración “Competencias laborales en el fortalecimiento de la gestión pública gubernamental en el Perú” tuvo como propósito examinar los factores que inciden en la eficiencia institucional en el marco de la gestión pública, poniendo énfasis en la importancia de la experiencia administrativa y el desarrollo de competencias específicas. Se trató de una investigación de enfoque cuantitativo y de un diseño no experimental, se aplicaron instrumentos validados para recolectar información sobre el desempeño de funcionarios públicos en distintas dimensiones.

Los hallazgos demuestran que la experiencia y las competencias profesionales, técnicas y gerenciales influyen de manera significativa en la capacidad de las entidades para conseguir sus objetivos estratégicos, optimizar recursos y mejorar la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía. Asimismo, se resalta la relevancia de fortalecer los procesos de capacitación y evaluación del personal como mecanismos que permiten consolidar una gestión pública eficiente y sostenible. (p. 15)

Rizzo (2023) en el artículo de indagación “Profesionalización de la función pública. Experiencias recientes en la provincia de Mendoza” se planteó como su objetivo “analizar la experiencia iniciada por el Gobierno de la provincia de Mendoza en materia de profesionalización de la función pública” (p. 46) fue una investigación de enfoque cualitativo, adoptando el manejo de datos primarios y secundarios, al finalizar en su principal conclusión menciona que:

El proceso de mejora de la función pública aparenta tener reglas claras, pero de difícil implementación. Parece necesario insistir en este punto porque como mostramos, existen estudios sobre el potencial de una burocracia experta, como el rol democratizador que puede lograr o su impacto en el desarrollo económico. (p. 62)

Fiallos (2022) en la indagación “Análisis de la eficiencia de la gestión pública en el GAD Municipal del cantón Salcedo” se propuso como su objetivo principal “Analizar la eficiencia en la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Salcedo” (p. 5) fue una investigación de enfoque mixto, de nivel descriptivo, como métodos de investigación se emplearon el inductivo – deductivo y el analítico – sintético, de diseño exploratorio, se trabajo con una muestra de 12 personas, como instrumentos se emplearon la encuesta, el método SISTERA y el análisis documental con sus respectivos instrumentos, en su principal conclusión indica que: “Al aplicar el modelo SISTERA, analizando los indicadores cuantitativos y cualitativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, se observó que la eficiencia en la gestión pública se encuentra en un nivel medio”. (p. 67)

Vásquez (2022) en el artículo de exploración “Competencias Gerenciales y Gestión Pública: Revisión Sistemática” se propuso como su principal objetivo “recabar información imparcial respecto a las competencias gerenciales vinculadas al proceso de toma de decisiones que repercuten en la Administración Pública”. (p. 69) fue una investigación de enfoque cualitativo, se desarrolló revisión sistemática en diversas

bases de datos como: ProQuest, Ebsco, y Scielo, la muestra fue de 384 artículos, al finalizar hace mención a:

Se ha comprobado que el fundamento clave que conduce a mejores y contundentes resultados, lo constituyen las competencias organizacionales y si bien a nivel de toda la organización es necesaria la existencia de dichas cualidades, la necesidad de las mismas se hacen notorias en los cargos gerenciales que llevan las riendas y la toma de decisiones; la gestión Pública no es ajena a tal realidad. (p. 83)

Becerra (2021) en el artículo “La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: una reflexión multidisciplinar” su objetivo principal fue “abordar los interrogantes sobre porqué, para qué y dónde, desde un enfoque multidisciplinar, acerca de las cuestiones de eficiencia en la gestión de los recursos públicos, resaltando su importancia como eje central de la actuación de la Administración Pública” (p. 96) fue una investigación de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, en su conclusión principal menciona que:

Es necesario que se establezcan mecanismos reales y tangibles para alcanzar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos. Ello implica una mejora en la normativa sobre la cual se establece la formulación del presupuesto de cada Estado, en la que se contemple a la eficiencia como una dimensión de vital importancia para la evaluación del desempeño del sector público en términos de gasto, lo que significa que deberá delimitarse la acepción de eficiencia del gasto así como la forma en que se estimará la misma, pero sobre todo generar las condiciones necesarias para ser eficientes, de tal modo que sea viable llevar a cabo un seguimiento de los resultados y comparar los ejercicios entre sí para ofrecer esquemas de incentivos derivados del proceso de evaluación.

Barrio (2021) en el artículo de investigación “La influencia de los factores emocionales en el control interno de las Administraciones Públicas” se planteó como objetivo principal “demostrar que los factores emocionales tienen una influencia

significativa en el control interno” (p. 87) fue una indagación de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo que se enfocó en analizar el modelo COSO2 “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway” y la inteligencia emocional mencionada y estudiada por Salovey y Mayer y Goleman, al concluir hace mención a que:

La gestión emocional debe ir ganando terreno en las organizaciones y especialmente en el sector público, ya que es más difícil motivar mediante aspectos económicos, por lo que se debe prestar especial atención a una adecuada gestión emocional en el personal. Está demostrado que los buenos líderes deben tener un elevado componente emocional. Por estos motivos, queremos poner énfasis en la importancia que tiene la gestión de las emociones en la Administración Pública. (p. 97)

Rueda (2021) en el artículo de investigación “La eficiencia y su importancia en el sector público” su objetivo principal fue “Profundizar en el significado del concepto de eficiencia pública (o eficiencia del gasto público) para poder explicar la relación que existe entre ésta y el déficit público” (p. 38) fue una indagación de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, se analizó bibliografía que busco definir y desarrollar el concepto de eficiencia, esto aplicado a la gestión pública en España, en su conclusión principal indica que:

A lo largo de la última década, los gobiernos de los países desarrollados han acentuado su interés por los resultados generados mediante las actuaciones del sector público. Así, técnicos, políticos y científicos se afanan por averiguar si, con los recursos públicos utilizados, se obtiene la cantidad de servicios públicos (producción pública) óptima o si el nivel de producción obtenido podría alcanzarse con una menor cantidad de recursos. Por tanto, el objetivo no es la reducción del sector público, sino cómo mejorar su eficiencia, lo cual a posteriori sí permitiría reducciones en el gasto público. (p. 46)

Yllan y De León (2020) en el artículo de investigación “El impacto de la gestión pública y la profesionalización en las instituciones públicas: Caso Seguro Popular” su

objetivo fue “abordar desde una perspectiva teórica algunos factores como de gestión, como la profesionalización que son de esencial importancia en la adecuada gestión de las instituciones gubernamentales” (p. 1033) fue una investigación de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, se realizó un análisis teórico de la gestión pública y La profesionalización de los servidores públicos, considerándolos como el elemento primordial para el desarrollo de las entidades, en su conclusión mencionan que “Las instituciones públicas necesitan implementar metas y objetivos claros y verdaderamente posibles de cumplir, lo que garantiza la búsqueda de la eficiencia administrativa” (p. 1041)

Ruíz-López (2021) en la indagación “La experiencia y formación profesional de los servidores públicos en el desempeño de los gobiernos municipales” como objetivo principal se tuvo (contrastar la relación que existe entre la experiencia de los funcionarios públicos municipales y el esfuerzo tributario de los municipios” (p. 14) fue una investigación exploratoria, de nivel descriptivo correlacional, como técnica se manejó la estadística de regresión lineal múltiple, en su principal conclusión nos menciona que:

Existen elementos suficientes para afirmar que en tiempos en los que, en México, como en otras naciones de América Latina, hay una crisis de credibilidad y legitimidad de los gobiernos y de lo que se conoce como lo político (partidos, élites políticas, gobernantes, legisladores, etcétera), los gobiernos municipales enfrentan la exigencia de la sociedad de ser cada día más eficientes y eficaces sin dejar de lado la legitimidad. El anhelo es la calidad en los gobiernos. (p. 84)

Pérez (2017) en su indagación “Competencias emocionales en la gestión de personas” tuvo como propósito describir las diversas competencias emocionales de los trabajadores en el desarrollo de sus labores, fue una investigación de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo que analizó las diversas teorías vinculadas a las emociones en el entorno laboral, al finalizar indica que:

En el contexto actual, las empresas necesitan trabajadores flexibles y con capacidad de adaptación a entornos cambiantes, participativos y cooperativos, que son requerimientos específicos de competencias emocionales. Por tanto, es necesario identificar adecuadamente este tipo de competencias tanto en los trabajadores actuales de la empresa como en los perfiles requeridos para ocupar los puestos vacantes o de nueva creación. (p. 262)

2.1.2. Antecedentes nacionales

Rodriguez-Barboza et al. (2024) en el artículo de investigación “Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral” El objetivo principal de este estudio fue “analizar el impacto de la modernización de la gestión pública en la productividad laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL 04)” (p. 2) se trató de una indagación de enfoque cuantitativo, se empleó un diseño no experimental, de tipo básico, el nivel manejado fue correlacional-causal. La muestra de fue de 140 colaboradores, a quienes se les dispusieron dos instrumentos de recolección de datos con escalas ordinales, Los resultados acentúan

La importancia de considerar la modernización como una estrategia clave para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio en instituciones gubernamentales. Además, ofrece lecciones valiosas sobre cómo abordar los desafíos y aprovechar al máximo las oportunidades que presenta la modernización. (p. 18)

Valencia (2022) en el artículo de investigación “Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica” se propuso como su objetivo principal “Describir la planificación estratégica y la influencia de esta en la efectividad de la gestión pública, con el análisis de las teorías más relevantes de los cinco últimos años” (p. 99) fue una indagación de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, se empleó el método analítico, para ello se revisaron artículos científicos relacionados a las variables estudiadas, con cinco años de antigüedad, en su conclusión principal nos menciona que:

Se han establecido las diferencias entre efectividad y eficiencia de la gestión pública, estos conceptos han sido asumidos desde diferentes perspectivas y una no es mejor que la otra, pues en gestión pública en alguna oportunidad se espera de las organizaciones efectividad y otras ocasiones eficiencia, esta última se encuentra ligada especialmente al gasto público. (p. 113)

Cardeña (2022) en la tesis de maestría “La eficiencia en la inversión pública y su incidencia en la gestión del Gobierno Regional Cusco: Ejercicio presupuestal 2021” se propuso como su objetivo general “determinar en qué medida la Eficiencia de la Inversión Pública, incide en la Gestión del Gobierno Regional Cusco en el Ejercicio Presupuestal 2021” (p. 5) fue una investigación de tipo aplicada, el diseño manejado fue el no experimental, se trabajó con una muestra de 40 personas, como técnicas se utilizaron la encuesta y la revisión documental con sus respectivos instrumentos, al finalizar indica que:

Se concluye que la percepción de la eficiencia de la Inversión Pública, no es muy buena, debido a que el presupuesto público asignado en el Programa Multianual de Inversiones (PMI), no es producto de una planificación apropiada, los criterios para la contratación de personal y la capacidad técnica y profesional no garantizan un correcto y adecuado manejo de los recursos públicos, por lo tanto se colige que dicha eficiencia, incide en la gestión del Gobierno Regional Cusco, durante el ejercicio presupuestal 2021. (p. 33)

Adrianzén et al. (2022) en el artículo de investigación “La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz” fue una indagación de enfoque cualitativo, se revisaron artículos científicos publicados en bases de datos de revistas indexadas, al finalizar la revisión se concluye que:

La nueva gestión pública pretende construir las bases para un estado más inclusivo, de fácil acceso, orientado a la optimización del gasto público y calidad del servicio brindado a la ciudadanía; respaldado en la transparencia de los procesos con el involucramiento de los ciudadanos. Finalmente, en el

Perú se viene transformando la gestión pública en todos los niveles de gobierno, como parte de la modernización del estado, siendo la transparencia una herramienta de lucha a fin de erradicar las malas prácticas enquistadas en los gobiernos sembrando desconfianza, exclusión de la población y debilitamiento de la democracia. (p. 5649)

2.1.3. Antecedentes locales

Vidal (2022) en la indagación “El proceso presupuestario y la gestión pública en la Municipalidad provincial de Daniel Carrión – Yanahuanca, Región Pasco 2017-2018” se planteó como su objetivo principal “Determinar el grado de asociación o relación que existe del proceso presupuestario y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Daniel Carrión – Yanahuanca 2017 -2018” (p. 8) fue una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional, como métodos se manejaron el analítico y sintético, como diseño se manejó el no experimental de corte transeccional o transversal, se trabajó con una muestra de 80 colaboradores, como técnica principal se empleó la encuesta con su instrumento el cuestionario, en su conclusión principal nos manifiesta que:

Se identificó que hay una relación positiva y significativa entre la programación presupuestal y la gestión pública que se realizó en la Municipalidad Provincial de Daniel Carrión – Yanahuanca en el periodo 2017- 2018. Confirmada por el coeficiente de correlación de Rho Spearman positiva encontrado entre estas dos variables igual a 0,395; siendo la relación significativa ($p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$); así como la prueba de hipótesis realizado con el estadístico Chi Cuadrado ($Xc^2 = 34,654 > Xt^2 = 7,815$). (p. 80)

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Experiencia Administrativa

Las entidades encargadas de ejercer la función pública operan como sistemas complejos que generan y gestionan grandes volúmenes de datos, ideas, investigaciones e información. Transformar estos insumos en conocimiento útil

representa un desafío organizacional, especialmente cuando dicho conocimiento debe orientarse a comprender tanto las dinámicas de las prácticas administrativas como el rol de los servidores públicos que las implementan y gestionan, mediante la experiencia o práctica que tienen. Al respecto Arias (2019) menciona que:

La predictibilidad se asocia a la repetición constante en el tiempo, de modo que la práctica es, en su substancia, la experiencia formal mediante la que se aplica el saber administrativo –o el saber profesional aplicado a la gestión pública–. Estas ideas refuerzan el planteamiento inicial, donde se afirma que el conocimiento no se extrae tan solo del estudio de la buena práctica, sino que es posible identificarlo en la práctica por sí misma. (p. 135)

La experiencia administrativa constituye un valioso depósito de conocimientos prácticos que complementa los marcos teóricos y la formación académica en gestión pública. A través de la interacción directa con los desafíos administrativos, los servidores públicos desarrollan una comprensión contextualizada de cómo las políticas se traducen en la práctica, cómo las estructuras organizativas influyen en los resultados y cómo se pueden equilibrar eficazmente los diversos intereses de las partes interesadas. Este conocimiento experiencial a menudo abarca dimensiones difíciles de codificar en documentación formal, pero que, sin embargo, son esenciales para abordar las complejidades de la administración pública.

Los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos, mantengan alto su valor de contribución y satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando éstas con las necesidades de la organización. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2003)

La experiencia administrativa constituye un pilar fundamental para una gestión pública eficaz, ya que proporciona a los profesionales conocimiento contextual, perspectivas prácticas y capacidades de adaptación que optimizan los procesos de

toma de decisiones. En el sector público, la experiencia cobra especial valor debido a la complejidad de los sistemas gubernamentales, la diversidad de intereses de las partes interesadas y la necesidad de equilibrar las consideraciones políticas con la eficiencia técnica. El estudio de la práctica administrativa en el marco de la gestión pública revela cómo el conocimiento experiencial contribuye a la capacidad institucional y la eficacia operativa.

La práctica administrativa, entendida como el conocimiento acumulado derivado de la participación directa en las tareas de gestión pública, constituye una rica fuente de aprendizaje que complementa los marcos teóricos.

Guerrero (2011) indica que “la experiencia es el resumen de la práctica que consiste en los procedimientos, modos y artificios con que se implementa un mandato, y que repetidos cotidianamente brindan la continuidad y previsión en el despacho de los negocios públicos” (p. 39)

Quando una persona ocupa un puesto de trabajo aplica una parte de sus conocimientos y algunas de sus competencias, según lo requerido por la función a desempeñar. Adicionalmente, los conocimientos son importantes y necesarios. Sin embargo, se llegará a evidenciar un desempeño exitoso, superior, por el nivel de las competencias que se posea. (Alles, 2016, p.75)

Dimensiones de experiencia administrativa

a) Competencias Profesionales

Las competencias profesionales hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que un individuo desarrolla para desempeñar eficazmente una función dentro de una organización. En el sector público, estas competencias son esenciales para garantizar la prestación eficiente de servicios y la correcta aplicación de normativas (Chiavenato, 2019).

Según Spencer y Spencer (1993), las competencias profesionales pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las competencias genéricas incluyen habilidades transversales aplicables a diversos contextos laborales, como la

comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Por otro lado, las competencias específicas se refieren a habilidades técnicas especializadas necesarias para una posición particular dentro del sector público.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019) destaca la importancia de la capacitación y el desarrollo continuo de los servidores públicos para fortalecer sus competencias profesionales, mejorando así la calidad de la administración pública.

Para desarrollar competencias básicas y técnicas en la formación profesional. La educación y la formación desempeñan un papel fundamental en la capacitación de estudiantes con las competencias, el conocimiento y las cualidades personales que aumentan las posibilidades de conseguir un empleo y de dedicarse al trabajo de su elección (en otras palabras, su “empleabilidad”). (OCDE, 2019, p. 117)

b) Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales engloban las habilidades necesarias para la dirección y gestión de organizaciones, incluyendo la toma de decisiones, el liderazgo y la planificación estratégica. Según Gutiérrez (2010) “Forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización, definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas”, (p. 16). En el sector público, estas competencias son fundamentales para coordinar recursos, gestionar conflictos y promover una administración eficiente.

Goleman (1995) señala que las competencias gerenciales no solo dependen de habilidades técnicas, sino también de la inteligencia emocional, permitiendo que los líderes administrativos comprendan y gestionen las emociones de su equipo para mejorar el rendimiento organizacional.

Kotler y Keller (2016) plantean que las competencias gerenciales pueden agruparse en tres áreas principales:

- **Competencias técnicas:** conocimiento específico sobre regulaciones, normativas y procesos administrativos.
- **Competencias humanas:** habilidades interpersonales para la comunicación y el liderazgo.
- **Competencias conceptuales:** capacidad de análisis y planificación estratégica.

En el sector público, el fortalecimiento de estas competencias a través de la formación y el desarrollo profesional contribuye a mejorar la toma de decisiones y la eficiencia administrativa (Robbins y Coulter, 2010).

c) **Competencias Técnicas**

Las competencias técnicas hacen referencia a los conocimientos especializados y habilidades específicas requeridas para desempeñar funciones administrativas en el sector público. Estas incluyen el manejo de normativas legales, el uso de herramientas tecnológicas y la gestión de procesos administrativos (Drucker, 2010).

En términos de la importancia de las competencias técnicas, se puede observar la necesidad de desplegar estrategias similares para la capacitación y formación permanente del personal en aquellas competencias que son específicas de unas áreas o ámbitos determinados. En este sentido, se intenta identificar y sistematizar aquellas competencias que suponen especialización (esto es, las competencias técnicas) que contienen un conjunto de conocimientos y habilidades que caracterizan la formación requerida y adquirida para desarrollar de forma excelente unas funciones determinadas en un área específica. (Berrocal et al., 2021, p.115)

d) **Competencias Emocionales**

Las competencias emocionales se refieren a la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas para mejorar las relaciones interpersonales y el rendimiento en el entorno laboral (Goleman, 1995). En el sector público, estas competencias son fundamentales para fomentar un clima organizacional positivo y mejorar la atención a la ciudadanía.

Según Bar-On (2006), las competencias emocionales se dividen en:

- **Conciencia emocional:** capacidad de identificar y comprender las emociones propias y de los demás.
- **Autorregulación emocional:** manejo adecuado del estrés y las emociones en situaciones de presión.
- **Empatía:** habilidad para ponerse en el lugar del otro y responder con sensibilidad.
- **Habilidades sociales:** comunicación efectiva y resolución de conflictos.

Goleman (2013) enfatiza que las competencias emocionales son clave para el liderazgo en el sector público, ya que permiten a los funcionarios gestionar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones informadas y fortalecer la confianza ciudadana en la administración pública.

Goleman y Cherniss (2024) nos mencionan que “Cuando los líderes de una organización son capaces de gestionar sus propias emociones y las de las personas con las que se relacionan, la organización y sus miembros se benefician de ello y obtienen mejores resultados en todos los sentidos”. (p. 183)

2.2.2. Eficiencia de la gestión pública

En el contexto actual de modernización global y creciente acceso a la información, las instituciones públicas enfrentan el desafío ineludible de redefinir sus estrategias para fomentar el desarrollo socioeconómico de manera sostenible. Esta transformación requiere la implementación de políticas innovadoras y el fortalecimiento de la competitividad profesional, con el propósito de evolucionar hacia

modelos de gestión pública más eficientes, transparentes y orientados a resultados. (Rodríguez-Barboza et al., 2024, p. 3)

Al adoptar enfoques estratégicos que optimicen los procesos administrativos y fomenten una cultura de mejora continua, las entidades gubernamentales pueden incrementar su productividad y garantizar servicios de mayor calidad, alineados con las necesidades y expectativas de la ciudadanía, así como conseguir una mayor eficiencia en su gestión.

Para Rueda (2011) “La eficiencia debe diferenciarse de la eficacia, concepto con el que suele confundirse. La eficacia es un término que mide el grado de cumplimiento de un objetivo propuesto por una entidad. Si se ha alcanzado plenamente el objetivo planteado inicialmente” (p. 43)

De acuerdo con Osborne y Gaebler (1992) La eficiencia de la gestión pública es un concepto fundamental en la administración del sector público, ya que busca optimizar el uso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos gubernamentales con el menor costo posible. Se relaciona estrechamente con la eficacia y la transparencia en la toma de decisiones y ejecución de políticas públicas.

De acuerdo con Contreras (2022) La eficiencia no ha sido, ni en el pasado ni en la actualidad, un principio rector en la estructura de las administraciones públicas, tanto en el ámbito teórico como en la práctica. Además, al abordar la búsqueda de eficiencia en el sector público, es fundamental considerar diversos factores clave. En particular, existen técnicas de gestión que han sido implementadas en economías de tradición anglosajona. No obstante, incluso en estos países, su aplicación no ha sido completamente efectiva, ya que su adopción se llevó a cabo en períodos de crecimiento económico sostenido. Este contexto permitió a las administraciones ampliar la prestación de servicios a los ciudadanos y, al mismo tiempo, absorber los costos derivados de la ineficiencia institucional sin enfrentar consecuencias inmediatas significativas. (p. 30)

Dimensiones de eficiencia de la gestión pública

a) Ejecución Presupuestaria

La ejecución presupuestaria se refiere al grado en que una entidad pública logra gastar los recursos asignados en el presupuesto de manera eficiente y conforme a los planes establecidos. Según Musgrave (1959), la asignación eficiente del presupuesto es clave para el cumplimiento de las funciones del Estado, asegurando que los fondos sean utilizados de manera óptima.

La ejecución presupuestaria como la etapa del proceso de gestión presupuestaria que inicia con la recaudación del ingreso que financia los créditos presupuestarios aprobados y las obligaciones del gasto. La ejecución presupuestaria tiene dos dimensiones, la ejecución del ingreso público y la ejecución del gasto en el marco de los créditos presupuestarios otorgados. (Solórzano, 2022, p. 4940)

Diversos estudios han señalado que una ejecución presupuestaria eficiente no solo implica el gasto del presupuesto, sino su correcta asignación a programas y proyectos que generen impacto social positivo Mikesell (2017). Además, la ejecución debe seguir principios de responsabilidad fiscal y rendición de cuentas para evitar la corrupción y el desperdicio de recursos públicos.

La ejecución presupuestaria es el inicio de las acciones que tienen como objetivo optimizar los recursos disponibles para obtener bienes y servicios que puedan lograr objetivos. Esta etapa incluye la asignación de recursos con base en el tope presupuestario aprobado, la ejecución de actividades diseñadas para cumplir con el plan aprobado con base en los gastos acumulados del presupuesto aceptado y la presentación periódica de herramientas de informes de ejecución. (Carranza et al., 2022, p. 381)

b) Cumplimiento de Objetivos

El cumplimiento de objetivos en la gestión pública está vinculado a la capacidad de las instituciones gubernamentales para alcanzar las metas

propuestas dentro de sus planes estratégicos. De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), el uso de indicadores de desempeño y cuadros de mando integrales permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y hacer ajustes cuando sea necesario.

Una gestión eficiente se mide no solo por el cumplimiento de objetivos a corto plazo, sino también por la sostenibilidad de los resultados obtenidos a largo plazo (Bouckaert y Halligan, 2008). Mintzberg (1994) indica que la planificación estratégica juega un papel fundamental en esta dimensión, ya que permite establecer metas claras, asignar recursos de manera adecuada y evaluar el impacto de las políticas implementadas.

c) Percepción de Eficiencia

La percepción de eficiencia hace referencia a la manera en que los ciudadanos y otros actores involucrados valoran la gestión del sector público. La confianza en las instituciones gubernamentales depende, en gran medida, de la percepción de eficiencia en la prestación de servicios y en la administración de los recursos públicos. (de Walle y Bouckaert, 2003)

Estudios han demostrado que la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos está relacionada con la rapidez, calidad y accesibilidad de los mismos. (Pollitt y Bouckaert, 2011) Para mejorar la percepción de eficiencia, es fundamental la implementación de mecanismos de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas (OECD, 2017).

2.3. Definición de términos básicos

Competencia: “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles, 2016, p. 658)

Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. (Alles, 2016, p. 659)

Descentralización: Proceso mediante el cual se transfieren competencias y recursos desde el gobierno central a entidades subnacionales, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios públicos. (Presidencia del Consejo de Ministros - PCM, 2018)

Eficiencia en la Gestión Pública: Capacidad de las entidades gubernamentales para utilizar recursos de manera óptima, logrando los objetivos establecidos con el menor costo posible y en el menor tiempo, garantizando la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Ejecución presupuestal: Según Musgrave y Musgrave (1989) “la ejecución presupuestal es crucial para la eficiencia en la asignación de recursos y la prestación de servicios públicos”. (p. 71)

Experiencia Administrativa: Conjunto de conocimientos y habilidades adquiridas por un individuo a lo largo del tiempo en funciones de gestión y administración dentro de organizaciones públicas o privadas.

Gestión y logro de objetivos: “Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización”. (Alles, 2009, p. 178)

integración: “estrategia de motivación que enfatiza el desempeño y la satisfacción laboral por igual; estrategia que resulta desafiante para poner en práctica por el directivo, pero que puede resultar tanto en productividad elevada como en moral elevada en los empleados”. (Whetten y Cameron, 2005, p. 651)

liderazgo: “condición dinámica y temporal que puede desarrollarse y demostrarse por cualquiera que esté dispuesto a adoptar cierto estado mental y poner en práctica ciertas habilidades y competencias clave”. (Whetten y Cameron, 2005, p. 651)

Nueva Gestión Pública (NGP): Enfoque de reforma administrativa que busca aplicar prácticas del sector privado en el sector público para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios gubernamentales. (Amaru, 2009)

Toma de decisiones: “Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada” (Alles, 2009, p. 194)

Transparencia: Principio que implica la apertura y disponibilidad de información por parte de las instituciones públicas, permitiendo el escrutinio y la participación ciudadana en los asuntos gubernamentales.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La experiencia administrativa tiene un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a) Las competencias profesionales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.
- b) Las competencias gerenciales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.
- c) Las competencias técnicas tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.
- d) Las competencias emocionales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.

2.5. Identificación de variables

Variable Independiente:

VI= Experiencia administrativa

Variable Dependiente:

VD= Eficiencia de la gestión pública

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Variables	Definición	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel
Independiente: Experiencia administrativa	Conjunto de experiencias acumuladas en la gestión de procesos administrativos que favorecen la eficiencia, la productividad y el cumplimiento de objetivos institucionales. (Osborne y Gaebler, 1992)	Se mide a través del conjunto de competencias y conocimientos adquiridos por los servidores públicos en la gestión de procesos administrativos. Se evaluará mediante indicadores como la formación académica, los años de servicio, la participación en programas de capacitación y la aplicación de buenas prácticas en la administración pública.	Competencias Profesionales	Años de experiencia en la gestión pública.	1	Bajo 1 -20 Medio 21 – 40 Alto 41 - 60
				Nivel de formación académica	2	
				Capacitaciones en gestión pública	3	
			Competencias Gerenciales	Capacidad de toma de decisiones	4	
				Habilidad de liderazgo y dirección de equipos	5	
				Gestión del cambio organizacional.	6	
			Competencias Técnicas	Conocimiento de normativas gubernamentales	7	
				Manejo de sistemas administrativos públicos.	8	
				Capacidad de análisis de datos administrativos.	9	
			Competencias Emocionales	Inteligencia emocional	10	
				Manejo del estrés laboral	11	
				Capacidad de resolución de conflictos	12	

Dependiente: Eficiencia de la gestión pública	“Es el término que posibilita medir como utiliza el sector público los recursos que tiene asignados para cumplir con la prestación de servicios a la sociedad en su totalidad”. (Contreras, 2022, p. 14)	Se define en términos del grado en que una entidad pública logra optimizar recursos y cumplir con sus objetivos de manera efectiva. Para su medición se consideran indicadores como la ejecución presupuestaria, el cumplimiento de objetivos institucionales y la percepción de eficiencia por parte de los ciudadanos y funcionarios.	Ejecución Presupuestaria	Porcentaje de ejecución presupuestaria.	1	Bajo 1 -15 Medio 16 – 30 Alto 31 - 45
				Nivel de cumplimiento de metas financieras	2	
				Transparencia en el uso de los recursos	3	
			Cumplimiento de Objetivos	Grado de alcance de metas institucionales.	4	
				Nivel de implementación de políticas públicas.	5	
				Innovación en procesos administrativos.	6	
			Percepción de Eficiencia	Satisfacción ciudadana con los servicios públicos.	7	
				Evaluación interna de desempeño.	8	
				Indicadores de calidad en la prestación de servicios.	9	

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación

Se realizó una indagación de tipo básica, también conocida como investigación fundamental o pura, se orienta a ampliar el conocimiento teórico sin buscar aplicaciones prácticas inmediatas. Su objetivo principal es comprender fenómenos y generar teorías que expliquen su naturaleza y comportamiento. En nuestro caso se busca generar conocimiento sobre el impacto de la experiencia administrativa en la eficiencia de la gestión pública regional, sin intervenir de manera directa en la realidad estudiada

De acuerdo con Ñaupas et al. (2018) Su verdadera motivación “radica en la pura curiosidad intelectual y en el profundo deleite que proporciona la exploración y el descubrimiento de nuevos conocimientos” (p. 134)

3.2. Nivel de investigación

Se empleo el nivel descriptivo-explicativo, ya que primero se buscó describir las variables de interés y, posteriormente, explicar la relación entre ellas. Según Arias, (2012) la investigación descriptiva radica en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de instaurar su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de exploración se sitúan en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos (p. 24).

Bernal (2016) nos manifiesta que el estudio explicativo “tiene como propósito explicar las causa y efectos de las variables de estudio” (p. 147), es decir los estudios explicativos demuestran las causas y efectos en un contexto determinado

3.3. Métodos de investigación

Para Ramos (2018) Son un grupo de metodologías racionales que permiten formular asuntos científicos y evaluar hipótesis junto con los instrumentos utilizados en la investigación.

3.3.1. Método general

Manejamos el método científico, que es un proceso sistemático que busca obtener conocimientos válidos y confiables mediante la observación, la experimentación y el análisis. Este método se basa en la formulación de hipótesis que pueden ser verificadas o refutadas a través de la evidencia empírica.

Bernal (2016) menciona que “Se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación”. (p. 55)

3.3.2. Métodos específicos

Empleamos el hipotético-deductivo. Este método implica la formulación de hipótesis a partir de teorías existentes y la deducción de consecuencias que pueden ser contrastadas con la realidad. Bernal (2010) indica que “Consiste en procedimientos que parte de una aseveración en calidad de hipótesis, deducción de las conclusiones que dan contraste con los hechos” (p. 56).

En nuestra investigación, partimos de la hipótesis de que la experiencia administrativa influye en la eficiencia de la gestión pública, y buscamos contrastar esta hipótesis a través de los datos encontrados.

3.4. Diseño de investigación

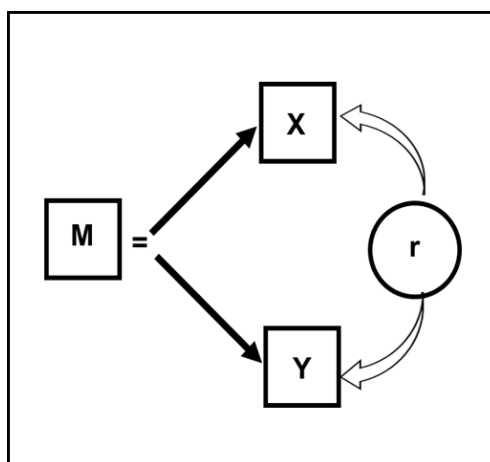
Se hizo uso del diseño no experimental, que se caracteriza por la ausencia de manipulación deliberada de variables independientes y la no asignación aleatoria de sujetos a diferentes condiciones. Kerlinger y Lee (2002) indican que, en este tipo de

diseños, el investigador observa las variables tal como se presentan en la realidad, sin intervenir en su desarrollo.

Dentro de los diseños no experimentales, el diseño transaccional o transversal se refiere a la recolección de datos en un único momento, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Según (Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) “es aquella investigación que se obtienen en un solo momento, la recolección de los datos se ejecuta en una sola vez” (p. 151). En nuestra investigación, recopilamos datos sobre la experiencia administrativa y la eficiencia en la gestión pública en un momento específico, lo que es coherente con un diseño transaccional.

El diseño que se manejó fue de acuerdo a la figura siguiente:

Figura 1 *Diseño de la investigación*



Donde:

M= Muestra de los colaboradores

X= Experiencia administrativa

Y= Eficiencia de la gestión pública

r= Posible relación encontrada

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Para Santana (2017) “Es el conjunto de todas las observaciones que le interesa estudiar al investigador”. (p. 12)

En nuestro caso de acuerdo al anexo 03 que presentamos se cuenta con un total de 69 personas.

3.5.2. Muestra

Según Tamayo y Tamayo (2003), se trata del conjunto de procedimientos empleados para analizar la distribución de ciertas características dentro de una población en su totalidad, a partir del estudio de una parte representativa de la misma. (p. 92)

En este caso, dado que la población es reducida, se llevó a cabo una muestra censal, lo que implica examinar a todos los integrantes de la población, es decir los 69 colaboradores.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

Rojas et al. (2017) indican que “Las técnicas de investigación también suelen llamarse técnicas de recogida de datos, nombre que es mucho más acertado porque las circunscribe a una etapa concreta dentro del método o táctica de investigación que se utilice” (p. 30)

Como técnica principal se empleó la encuesta, de acuerdo con Espinoza (2014) “Es una técnica que permite obtener información de primera mano para describir o explicar un problema. Se aplica a una muestra representativa de una determinada población”. (p. 109)

3.6.2. Instrumentos

Se hizo uso del cuestionario, el mismo que de acuerdo con Arroyo (2020) es el “Conjunto o batería de preguntas sobre cada uno de los ítems identificados en la operacionalización de variables” (p. 260), el mismo que se aplicará a los funcionarios

administrativos para evaluar la relación entre la experiencia administrativa y la eficiencia en la gestión pública.

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado con ítems formulados en escala de Likert de cinco puntos (1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre). (ver anexo 01)

Para la validez de contenido, el cuestionario fue sometido a juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems con las dimensiones teóricas de cada variable. Esta técnica es ampliamente reconocida como una estrategia válida para asegurar la representatividad de los indicadores (ver anexo 02).

En cuanto a la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto y se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna de los ítems. De acuerdo con George y Mallery (2021), valores de $\alpha \geq 0.70$ son considerados aceptables, mientras que cifras superiores a 0.80 reflejan una alta confiabilidad de los instrumentos que se emplearon para recoger los datos. Los resultados mostraron los siguientes valores de confiabilidad:

Tabla 1 *Fiabilidad del Alfa de Cronbach del cuestionario de la variable: Experiencia administrativa*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,879	,883	12

Fuente: Procesado con el SPSS V. 26

Tabla 2 *Fiabilidad del Alfa de Cronbach para el cuestionario de la variable: Eficiencia de la gestión pública*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,891	,895	9

Fuente: Procesado con el SPSS V. 26

Como los resultados son mayores a 0.80 se consideraron confiables los instrumentos y se procedió a su aplicación.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Pardo et al. (2012) nos mencionan que “El análisis de datos es un conjunto de procedimientos diseñados para resumir y organizar datos con el objetivo de extraer información y elaborar conclusiones” (p. 17).

Para garantizar la validez y confiabilidad de los datos, se aplicaron diversas técnicas de procesamiento y análisis:

- a) **Codificación y tabulación de datos:** Transformación de la información recolectada en categorías para su análisis estadístico (Kerlinger y Howard, 2002).
- b) **Análisis estadístico descriptivo:** Uso de medidas de tendencia central y dispersión para caracterizar los datos obtenidos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023)
- c) **Análisis de correlación y regresión:** Evaluación de la relación entre experiencia administrativa y eficiencia en la gestión pública. (Hernández Sampieri et al., 2014)

3.9. Tratamiento estadístico

El análisis estadístico se llevó a cabo con la intención de garantizar la precisión y confiabilidad de los resultados, facilitando una interpretación detallada de los datos y permitiendo la formulación de conclusiones fundamentadas.

- a) **Pruebas de normalidad:** Para determinar si los datos siguen una distribución normal. Previo al análisis inferencial, se evaluó la distribución de los datos con el fin de verificar el cumplimiento del supuesto de normalidad, requisito esencial para aplicar técnicas paramétricas como la regresión logit.
- b) **Pruebas de hipótesis:** Se fundamentó en la aplicación de regresión logit, considerando la naturaleza de las variables, medidas en escala Likert y tratadas como continuas. Este modelo permitió estimar el grado de impacto de la variable independiente (experiencia administrativa) sobre la variable dependiente

(eficiencia de la gestión pública), expresado en coeficientes de regresión y valores estandarizados (β).

3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica

La investigación respetó principios éticos fundamentales, entre los que se encuentran:

- a) **Consentimiento informado:** Los participantes fueron informados sobre los objetivos y alcances del estudio antes de participar.
- b) **Confidencialidad y anonimato:** Se protegerá la identidad y datos personales de los participantes.
- c) **Uso responsable de la información:** Los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos y científicos.

La investigación sigue un enfoque positivista, basado en la observación objetiva y medición de variables mediante métodos cuantitativos (Popper, 2002).

Se adoptó un enfoque empírico-analítico, fundamentado en la recopilación de datos observables y medibles para la validación de hipótesis (Bunge, 2013).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló en las instalaciones del GOREPA durante el mes de julio del presente año, con el fin de obtener información relevante para el presente proyecto. La recolección de datos se efectuó directamente con los colaboradores de la entidad, quienes fueron seleccionados por el cargo directivo que ocupan, con el propósito de conformar una muestra representativa.

Previa coordinación con la gerencia general y la dirección de personal, se aplicaron dos cuestionarios, cada uno integrado por 12 y 9 ítems, diseñados para abordar las dos variables principales de la investigación. Las respuestas fueron registradas mediante el uso de la escala de Likert.

Los datos recopilados se sometieron a un proceso de análisis mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, utilizando frecuencias y porcentajes, cuyos resultados se presentan en tablas y figuras. Asimismo, se llevaron a cabo pruebas de hipótesis pertinentes, complementadas con un análisis de la consistencia interna de la información obtenida.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

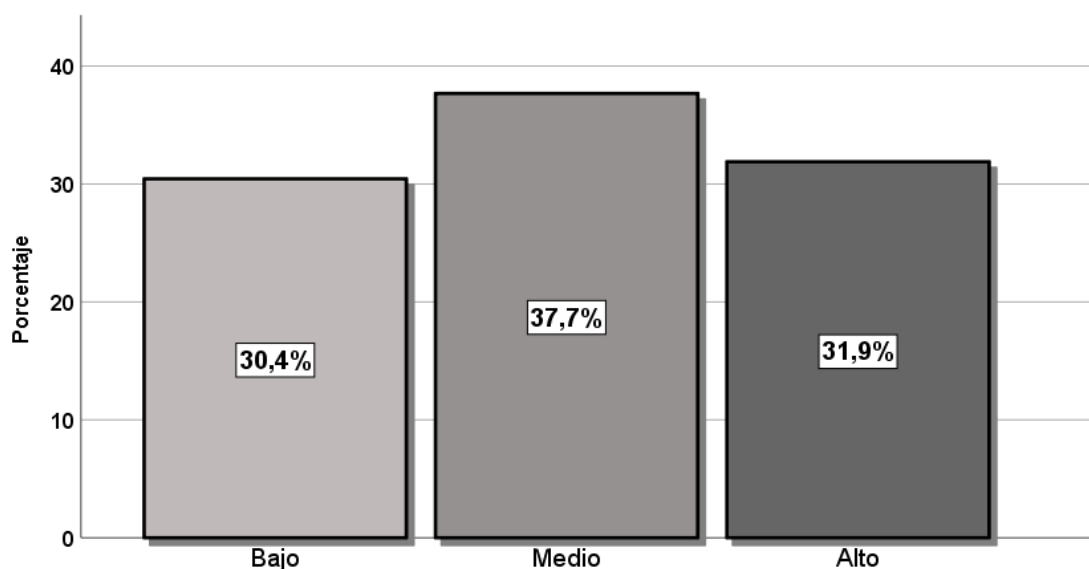
4.2.1. Resultados de la variable “Experiencia administrativa”

Tabla 3 *Experiencia administrativa*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	30,4
Medio	26	37,7
Alto	22	31,9
Total	69	100,0

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado y procesado con el SPSS V 26

Figura 2 *Experiencia administrativa*



Interpretación:

Los resultados que se exteriorizan en la tabla 3 y figura 2, muestran que el 37,7% de los encuestados perciben la experiencia administrativa en un nivel medio, mientras que el 31,9% la califican en nivel alto y un 30,4% en nivel bajo.

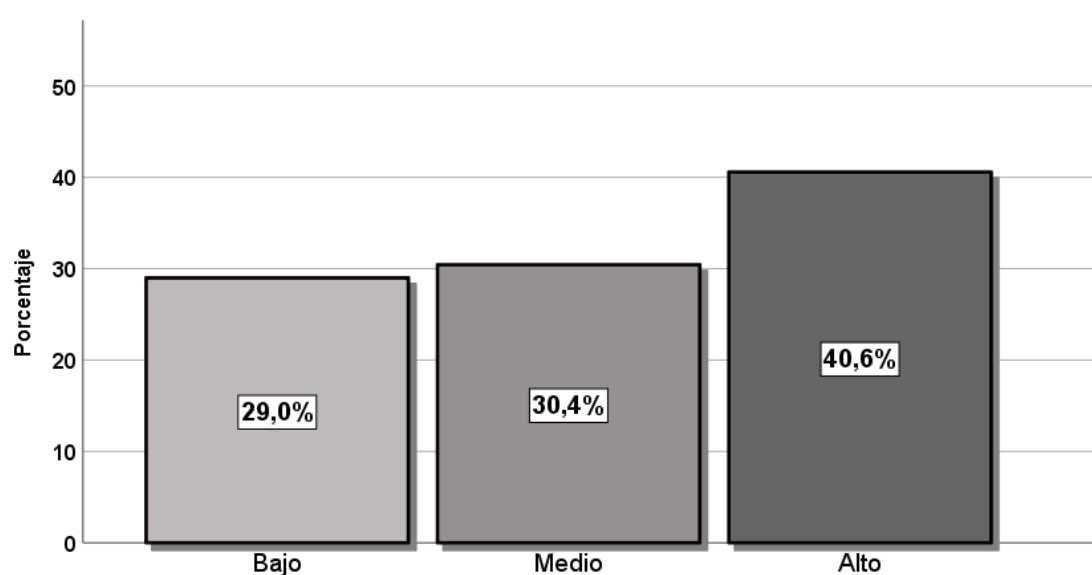
Esta distribución evidencia que, aunque existe un grupo importante de funcionarios con sólida trayectoria y competencias desarrolladas, persiste un sector con limitaciones en este aspecto, lo que genera diversidad en el desempeño de la gestión pública y esto se refleja en la eficiencia del GOREPA.

Tabla 4 Dimensión Competencias Profesionales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	29,0
Medio	21	30,4
Alto	28	40,6
Total	69	100,0

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado y procesado con el SPSS V 26

Figura 3 Dimensión Competencias Profesionales



Interpretación:

Los resultados que se exteriorizan en la tabla 4 y figura 3, nos indican que, el 40,6% de los funcionarios del GOREPA encuestados, nos mencionan que se ubica en un nivel alto, indicando que la mayoría de los servidores cuentan con formación académica y experiencia aplicable a sus funciones. El 30,4% aluden que están en un nivel medio. Sin embargo, un 29% aún presenta niveles bajos.

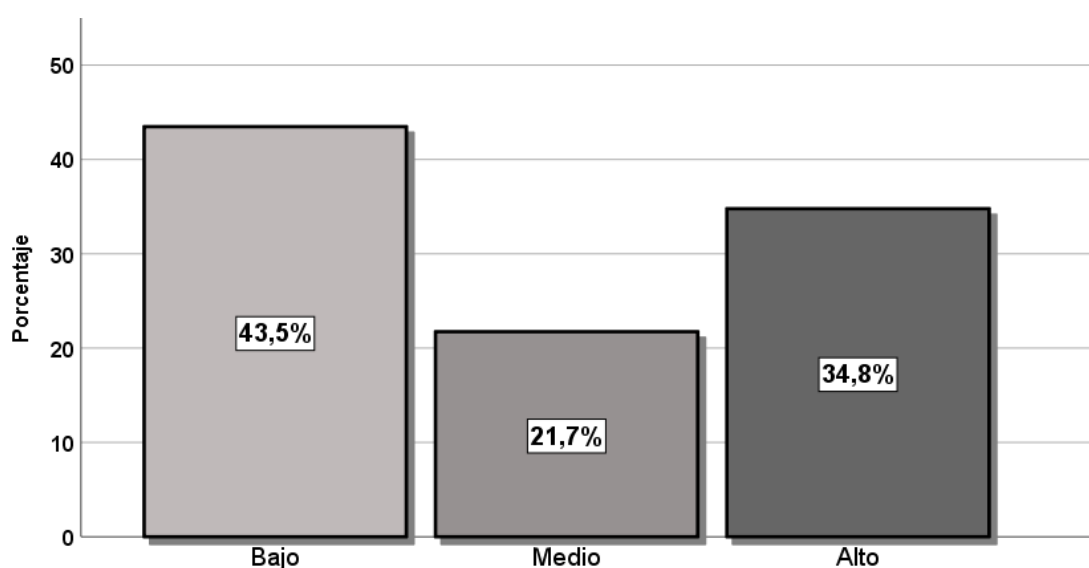
Es preocupante que un gran porcentaje se ubica entre el nivel medio y bajo, lo cual representa una brecha formativa, por lo que se deberían revisar los perfiles para poder ver si cumplen con lo estipulado en el CAP y si sus funciones están acorde a su formación profesional.

Tabla 5 Dimensión Competencias gerenciales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30	43,5
Medio	15	21,7
Alto	24	34,8
Total	69	100,0

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado y procesado con el SPSS V 26

Figura 4 Dimensión Competencias gerenciales



Interpretación:

De los resultados que se exponen en la tabla 5 y figura 4, Se observa un escenario crítico, ya que el 43,5% de los funcionarios del GOREPA encuestados indican que se encuentra en un nivel bajo. el 21,7 mencionaron que su nivel es medio y solo un 34,8% en nivel alto.

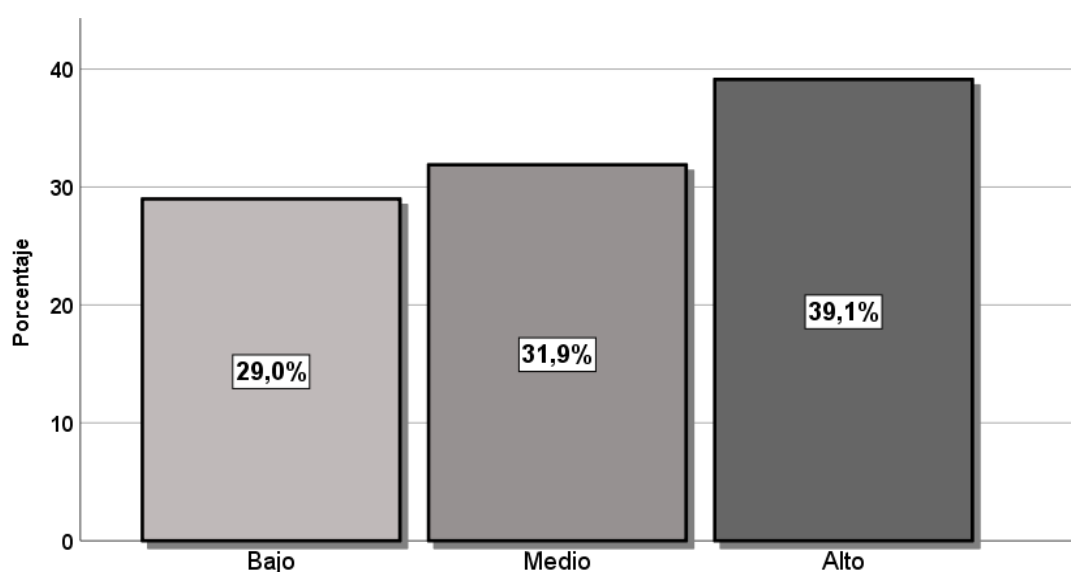
Esto refleja carencias en habilidades de liderazgo, planificación y toma de decisiones estratégicas, lo cual es preocupante ya que muchas veces se colocan a funcionarios por pagos o favores políticos, la misma que se refleja en una inadecuada gestión y por ende una mala calidad de servicio.

Tabla 6 Dimensión Competencias técnicas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	29,0
Medio	22	31,9
Alto	27	39,1
Total	69	100,0

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado y procesado con el SPSS V 26

Figura 5 Dimensión Competencias técnicas



Interpretación:

De los resultados que se exponen en la tabla 6 y figura 5. El 39,1% de los funcionarios del GOREPA encuestados, alcanza un nivel alto, un 31,9% estima que su nivel es medio, lo cual sugiere que la capacidad técnica se encuentra relativamente fortalecida, aunque todavía un 29% presenta debilidades.

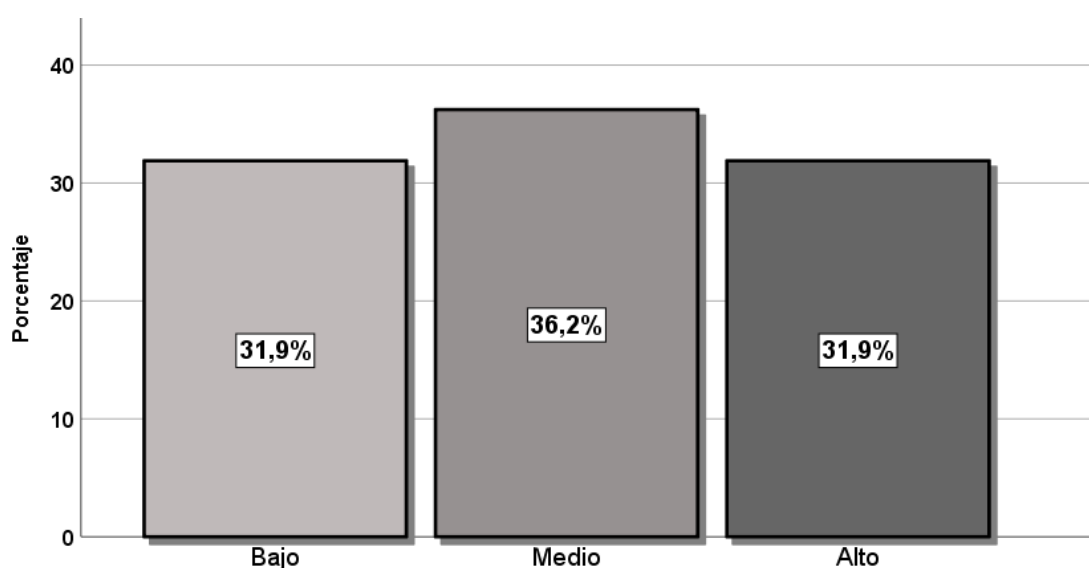
Por lo que sería necesario fortalecer dichas capacidades, quizás mediante capacitaciones, cursos o firma de convenios con entidades académicas para poder mejorar dichas aptitudes y con ello conseguir un mejor desempeño laboral y por ende una mejor calidad de servicio que redundara en beneficio de la población de la región.

Tabla 7 Dimensión Competencias emocionales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	22	31,9
Medio	25	36,2
Alto	22	31,9
Total	69	100,0

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado y procesado con el SPSS V 26

Figura 6 Dimensión Competencias emocionales



Interpretación:

De los resultados que se presentan en la tabla 7 y figura 6. Existe una distribución equilibrada (31,9% bajo, 36,2% medio y 31,9% alto), lo que evidencia la necesidad de programas de desarrollo emocional y manejo del clima organizacional para los funcionarios del GOREPA, con la finalidad de mejorar sus habilidades sociales, mejorar la evaluación de las circunstancias y una toma de decisiones más encaminada y objetiva.

En conjunto, la experiencia administrativa es moderada en los funcionarios de la región, con fortalezas en competencias profesionales y técnicas, moderado en lo emocional, pero con serias deficiencias en el ámbito gerencial.

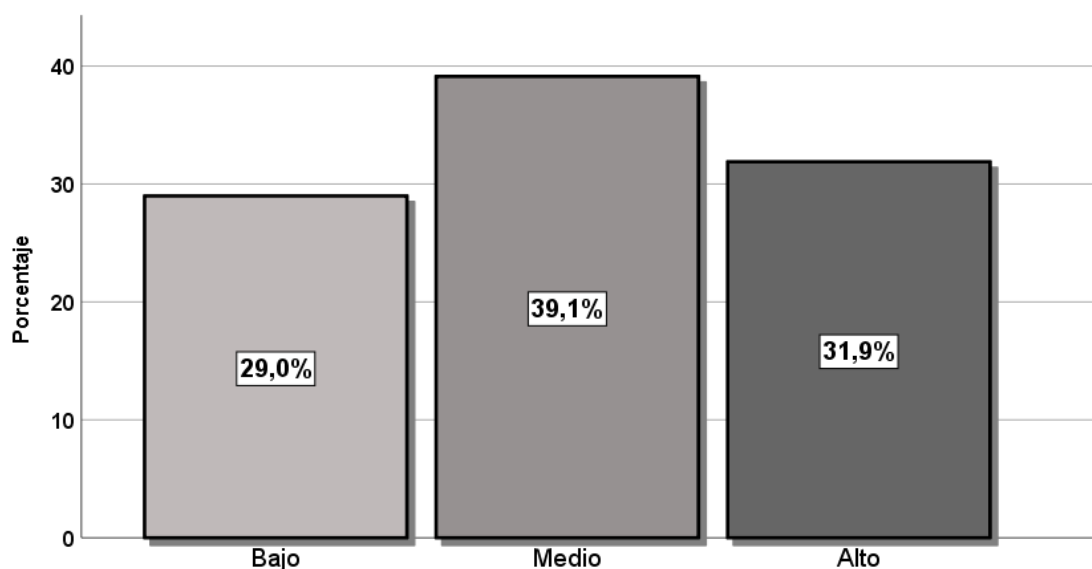
4.2.2. Resultados de la variable “Eficiencia de la gestión pública”

Tabla 8 Eficiencia de la gestión pública agrupada

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	29,0
Medio	27	39,1
Alto	22	31,9
Total	69	100,0

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado y procesado con el SPSS V 26

Figura 7 Eficiencia de la gestión pública agrupada



Interpretación:

Los resultados que se visualizan en la tabla 8 y figura 7, nos muestran que el 39,1% de los encuestados ubican la eficiencia del GOREPA en un nivel medio, seguido de un 31,9% que consideran que se sitúan en un nivel alto y un 29% en nivel bajo.

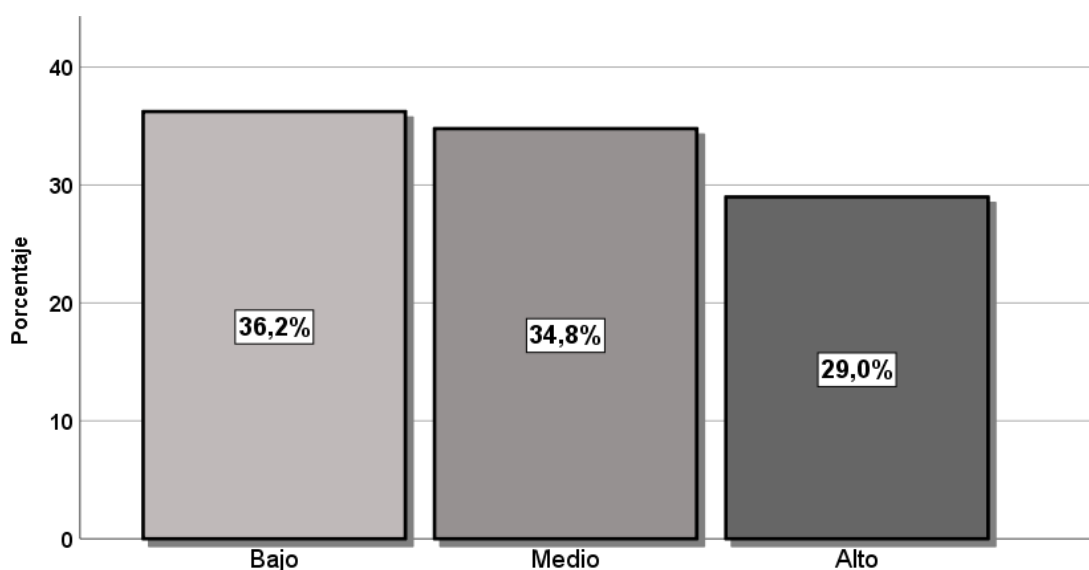
Esta distribución indica que la eficiencia de la gestión pública regional se percibe con una eficiencia aceptable, pero no consolidada, presentando áreas de mejora significativas y que deben ser potenciadas.

Tabla 9 Dimensión ejecución presupuestaria

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	25	36,2
Medio	24	34,8
Alto	20	29,0
Total	69	100,0

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado y procesado con el SPSS V 26

Figura 8 Dimensión ejecución presupuestaria



Interpretación:

Los resultados que se visualizan en la tabla 8 y figura 7, respecto a la ejecución presupuestaria: El 36,2% de los funcionarios del GOREPA encuestados la perciben en nivel bajo, mientras que un 34,8% consideran que esta en un nivel medio y un 29% en nivel alto.

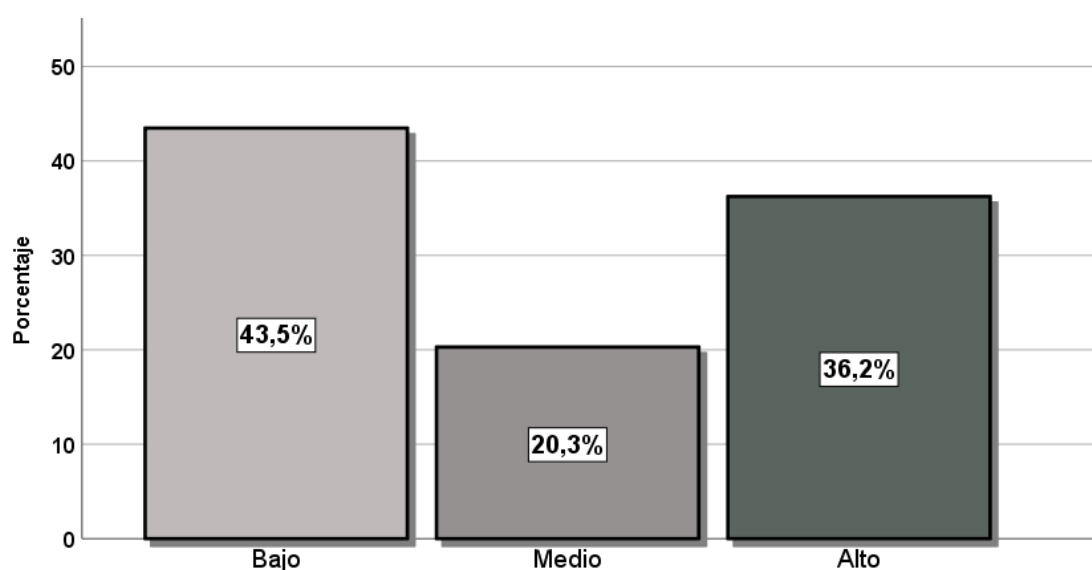
Esto sugiere limitaciones en el uso eficiente de los recursos financieros disponibles, a pesar de que su ejecución presupuestal en los años 2023 y 2024 fue de más del 90% y en lo que va de este año están en más del 50% (ver el anexo 04)-

Tabla 10 Dimensión cumplimiento de objetivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30	43,5
Medio	14	20,3
Alto	25	36,2
Total	69	100,0

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado y procesado con el SPSS V 26

Figura 9 Dimensión cumplimiento de objetivos



Interpretación:

Los resultados que se representan en la tabla 8 y figura 7, respecto al cumplimiento de objetivos por parte de la parte directiva del GOREPA, nos indican que el 43,5% de los encuestados considera que este aspecto se encuentra en nivel bajo, frente a un 36,2% que considera que el nivel es alto y un 20,3% que refiere que es de término medio.

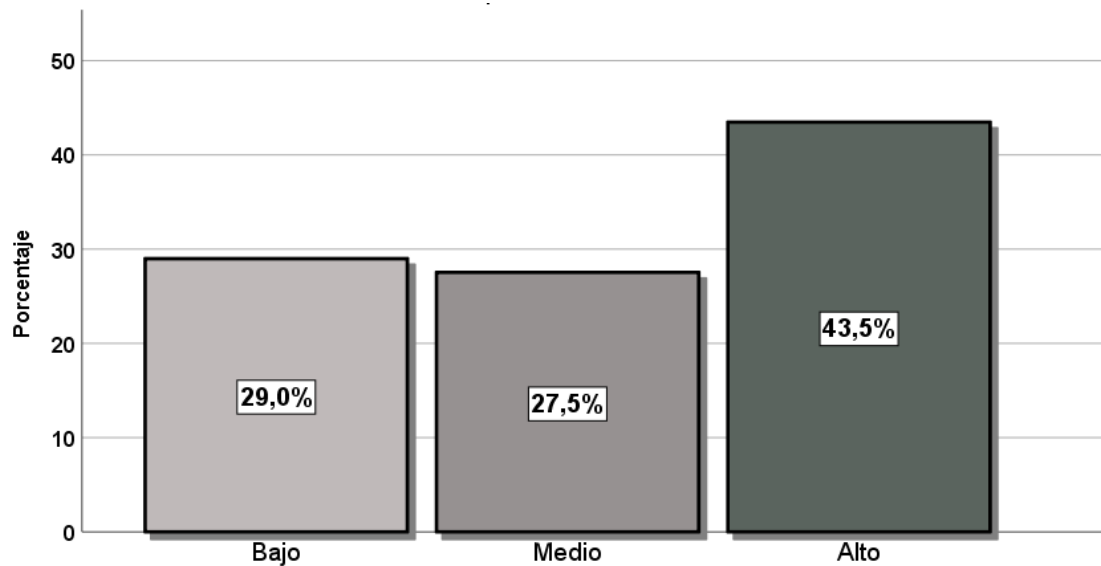
Este hallazgo evidencia dificultades en la consecución de metas estratégicas institucionales, especialmente las referidas al plan estratégico institucional – PEI y al plan regional de desarrollo concertado, lo cual se refleja en lograr mejorar la calidad de vida del ciudadano Pasqueño.

Tabla 11 Dimensión Percepción de eficiencia

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	29,0
Medio	19	27,5
Alto	30	43,5
Total	69	100,0

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado y procesado con el SPSS V 26

Figura 10 Dimensión Percepción de eficiencia



Interpretación:

Los resultados que se representan en la tabla 8 y figura 7, respecto a la percepción de eficiencia del GOREPA, por parte de sus funcionarios, El 43,5% ubica este aspecto en nivel alto, contrariamente un 29% considera que el nivel es bajo y un 27,5% indica que el nivel es de término medio.

Lo cual refleja que, a pesar de las limitaciones, existe una percepción positiva en un sector importante de los servidores públicos respecto al desempeño global de la entidad.

La investigación permite concluir que tanto los niveles de experiencia administrativa como la eficiencia de la gestión pública presentan tendencias

predominantes en niveles medios, con fortalezas particulares (competencias profesionales y técnicas, percepción de eficiencia) y debilidades críticas (competencias gerenciales, ejecución presupuestaria y cumplimiento de objetivos).

Esto confirma que la modernización de la gestión pública regional requiere fortalecer la experiencia administrativa, especialmente en competencias gerenciales y emocionales, para que estas se traduzcan en mejoras directas en la eficiencia institucional.

4.3. Prueba de hipótesis

Previo al análisis inferencial, se evaluó la distribución de los datos con el fin de verificar el cumplimiento del supuesto de normalidad, requisito esencial para aplicar técnicas paramétricas como la regresión lineal. Se utilizaron las pruebas de Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk, las cuales contrastan la hipótesis nula de que los datos provienen de una distribución normal. Para ello se realizaron los pasos siguientes:

1) Planteamos las hipótesis

H_0 = Los datos tienen una distribución normal

H_a = Los datos no tienen una distribución normal

2) Nivel de significancia

Confianza= 95%

Significancia (alfa)= 5%

3) Prueba estadística a emplear

Emplearemos la prueba de Kolmogórov-Smirnov

4) Criterios de decisión

Si $p < 0,05$ rechazamos la H_0 y aceptamos la H_a

Si $p > 0 = 0.05$ aceptamos la H_0 y rechazamos la H_a

5) Decisión y conclusión:

Como $p = 0,05$ rechazamos la H_0 y aceptamos la H_a

Tabla 12 Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Experiencia Administrativa	,089	69	,197	,972	69	,315
Eficiencia de la Gestión Pública	,076	69	,200	,981	69	,427

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los resultados muestran que para ambas variables los valores de significancia ($p > 0.05$) en las pruebas de Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk indican que no existen evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula de normalidad. Por tanto, los datos presentan una distribución aproximadamente normal, lo cual justifica el uso de técnicas paramétricas como la regresión logit. Es decir, los datos no tienen una distribución normal por lo tanto aplicaremos la estadística no paramétrica.

4.3.1. Hipótesis general

Hipótesis Nula (H_0): La experiencia administrativa no tiene un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023-2025.

Hipótesis Alternativa (H_a): La experiencia administrativa tiene un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023-2025.

Tabla 13 Coeficiente de correlación de las variables experiencia administrativa y eficiencia de la gestión pública

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	,484	,165		2,941	,004
1 Experiencia administrativa	,767	,076	,777	10,087	,000

a. Variable dependiente: Eficiencia de la Gestión Pública

Interpretación:

La tabla de coeficientes muestra que la variable Experiencia Administrativa tiene un coeficiente B de 0.767 y un valor de significancia (Sig.) de 0.000. Dado que este valor ($p=0.000$) es menor que el nivel de significancia de 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0). Esto indica que la experiencia administrativa sí tiene un impacto estadísticamente significativo en la eficiencia de la gestión pública.

4.3.2. Hipótesis específicas

a) Hipótesis específica 1

Hipótesis Nula (H_0): Las competencias profesionales no tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023-2025.

Hipótesis Alternativa (H_a): Las competencias profesionales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023-2025.

Tabla 14 *Coefficiente de correlación de las competencias profesionales y eficiencia en la gestión pública*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	,511	,170		3,002	,004
1 Experiencia administrativa	,717	,075	,760	9,571	,000

a. Variable dependiente: Eficiencia de la Gestión Pública

Interpretación:

Para la variable Competencias Profesionales, el coeficiente B es 0.717 y el valor de significancia (Sig.) es 0.000. Al ser el valor ($p=0.000$) menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0). Por lo tanto, se concluye

que las competencias profesionales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública.

b) Hipótesis específica 2

Hipótesis Nula (H0): Las competencias gerenciales no tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023-2025.

Hipótesis Alternativa (Ha): Las competencias gerenciales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023-2025.

Tabla 15 *Coefficiente de correlación de las competencias gerenciales y eficiencia en la gestión pública*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	,878	,167		5,252	,000
1 Competencias Gerenciales	,602	,079	,679	7,578	,000

a. Variable dependiente: Eficiencia de la Gestión Pública

Interpretación:

La tabla de coeficientes para Competencias Gerenciales muestra un coeficiente B de 0.602 y un valor de significancia (Sig.) de 0.000. Con un $p=0.000$ (menor a 0.05), se rechaza la hipótesis nula (H0). Esto significa que las competencias gerenciales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública.

c) Hipótesis específica 3

Hipótesis Nula (H0): Las competencias técnicas tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023-2025.

Hipótesis Alternativa (Ha): Las competencias técnicas tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023-2025.

Tabla 16 *Coefficiente de correlación de las competencias técnicas y eficiencia en la gestión pública*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	,585	,182		3,224	,002
¹ Competencias Técnicas	,687	,081	,722	8,533	,000

a. Variable dependiente: Eficiencia de la Gestión Pública

Interpretación:

En el caso de las Competencias Técnicas, el coeficiente B es 0.687 y el valor de significancia (Sig.) es 0.000. El valor de significancia ($p=0.000$) es menor que 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa, confirmando que las competencias técnicas tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública.

d) Hipótesis específica 4

Hipótesis Nula (H_0): Las competencias emocionales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023-2025.

Hipótesis Alternativa (Ha): Las competencias emocionales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023-2025.

Tabla 17 *Coefficiente de correlación de las competencias emocionales y eficiencia en la gestión pública*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	,893	,209		4,273	,004
1 Competencias Emocionales	,568	,097	,582	5,858	,000

a. Variable dependiente: Eficiencia de la Gestión Pública

Interpretación:

La tabla 17 referente a las Competencias Emocionales presenta un coeficiente B de 0.568 y un valor de significancia (Sig.) de 0.000. Dado que el valor ($p=0.000$) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0). Se concluye que las competencias emocionales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública.

4.4. Discusión de resultados

Los resultados de la presente investigación evidencian que la experiencia administrativa ejerce un impacto positivo y altamente significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023–2025 ($\beta = 0.777$; $p < 0.001$). Este hallazgo es consistente con estudios previos que destacan la importancia de las competencias profesionales y gerenciales como factores determinantes en el desempeño institucional. Por ejemplo, Garayet al. (2025) indican que la experiencia administrativa, junto con el desarrollo de competencias profesionales, técnicas y gerenciales, constituye un factor decisivo en la capacidad de las instituciones públicas para alcanzar sus metas estratégicas, optimizar el uso de los recursos y garantizar servicios de mayor calidad a la ciudadanía. De igual modo, se pone de manifiesto la importancia de consolidar procesos permanentes de capacitación y de evaluación del desempeño del personal, en tanto constituyen mecanismos clave para fortalecer la eficiencia organizacional y asegurar la sostenibilidad de la gestión pública en el tiempo.

Al respecto la OCDE (2021) nos indica que “Un buen programa para implementar el subsistema de desarrollo profesional también aseguraría que el servicio público reclutara y conservara los talentos que necesita ofreciendo empleos, oportunidades de avance profesional y condiciones laborales lo bastante interesantes y atractivos” (p. 267)

Asimismo, el efecto significativo de las competencias profesionales, cuyos resultados ($\beta = 0.760$) coinciden con los expresados por Lacoviello y Pulido (2022) quienes mencionan que, las competencias profesionales resultan esenciales en aquellos funcionarios que, aun sin disponer de colaboradores directos a su cargo, deben desempeñar sus funciones en articulación y coordinación con los niveles directivos. En este marco, la capacidad de los directivos para alcanzar los resultados institucionales depende en gran medida de contar con equipos de trabajo competentes. De ello se desprende que no existe un grupo jerárquicamente más relevante que otro en la consecución del valor público, puesto que la eficacia de la gestión requiere de la complementariedad y articulación de competencias tanto en el nivel operativo como en el nivel directivo.

Concerniente a las competencias técnicas los resultados ($\beta = 0.722$) coinciden con los resultados de Montero (2025), quien en su investigación menciona que “el ejercicio de las competencias administrativas está necesariamente asociado a trámites y servicios. Por esto, el Derecho Administrativo las caracteriza como impostergables e irrenunciables, y las vincula al principio de responsabilidad”:

En relación con las competencias gerenciales ($\beta = 0.679$), los resultados son coherentes con el estudio de Vásquez (2022), quien indica que las competencias gerenciales constituyen el pilar esencial para alcanzar resultados más sólidos y efectivos. Aunque dichas capacidades son necesarias en todos los niveles de la institución, su importancia se torna especialmente crítica en los cargos gerenciales, dado que en ellos recae la conducción estratégica y la toma de decisiones clave. En

este sentido, la gestión pública no escapa a esta realidad, ya que el fortalecimiento de tales competencias resulta indispensable para garantizar un desempeño eficiente y orientado a los objetivos institucionales. (p. 83)

Por otro lado, la dimensión de competencias emocionales ($\beta = 0.582$), aunque presentó un coeficiente menor en comparación con las demás, también tuvo un efecto significativo, lo cual se encuentra en línea con la investigación de Barrio (2021), quien subraya que la inteligencia emocional de los servidores públicos incide en la calidad del clima organizacional y, en consecuencia, en la eficiencia de los procesos administrativos.

Estos resultados confirman que la gestión pública eficiente no depende únicamente de recursos materiales o tecnológicos, sino del capital humano y sus competencias acumuladas a través de la experiencia administrativa. De acuerdo con la teoría de la nueva gestión pública de Osborne y Gaebler, (1992), la profesionalización de los servidores constituye un pilar fundamental para lograr instituciones más eficaces y orientadas al ciudadano.

Con los resultados de la investigación se busca aportar evidencia empírica que refuerza lo planteado en estudios previos y amplía el conocimiento sobre la relación entre experiencia administrativa y eficiencia institucional en el contexto regional peruano. Los hallazgos coinciden en señalar que la inversión en formación, selección por competencias y desarrollo de habilidades técnicas, gerenciales y emocionales es clave para modernizar y profesionalizar la gestión pública.

CONCLUSIONES

- 1) La investigación demostró que la experiencia administrativa tiene un impacto positivo y altamente significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023–2025 ($\beta = 0.777$; $p < 0.001$). Esto confirma que el capital humano, en términos de trayectoria y competencias, constituye un factor determinante en el desempeño institucional.
- 2) En relación con las hipótesis específica¹, se concluye que las competencias profesionales tuvieron un impacto significativo del orden ($\beta = 0.760$) en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025
- 3) Concerniente a las competencias técnicas ($\beta = 0.722$) los resultados presentan un efecto más robusto en la eficiencia institucional, lo cual evidencia que el conocimiento especializado y la formación profesional fortalecen directamente la capacidad de gestión y la calidad de los servicios ofrecidos.
- 4) Las competencias gerenciales ($\beta = 0.679$) también ejercen un impacto significativo, destacando la relevancia de las habilidades de liderazgo, planificación y toma de decisiones para la consecución de objetivos estratégicos en la administración pública regional.
- 5) Las competencias emocionales ($\beta = 0.582$), aunque con menor peso en comparación con las demás dimensiones, resultan igualmente determinantes, ya que contribuyen a generar un clima organizacional favorable que incide en la eficiencia de los procesos administrativos de la gestión pública.

Los resultados confirman que la modernización y profesionalización de la gestión pública regional no se limita a la incorporación de recursos materiales o tecnológicos, sino que depende en gran medida del desarrollo integral de competencias en los servidores públicos.

RECOMENDACIONES

A las autoridades, gerentes y funcionarios del Gobierno regional de Pasco, se les recomienda:

- 1) Implementar programas de capacitación continúa dirigido no solo a los funcionarios. Sino también que alcance a los servidores públicos, con énfasis en el fortalecimiento de competencias profesionales, técnicas, gerenciales y emocionales.
- 2) Diseñar e institucionalizar políticas de selección y promoción basadas en competencias, priorizando la experiencia administrativa y el mérito profesional como criterios principales en los procesos de gestión del talento humano.
- 3) Fomentar el desarrollo de competencias gerenciales, promoviendo talleres de liderazgo, planificación estratégica y toma de decisiones, que permitan a los directivos mejorar la conducción de equipos de trabajo y la orientación hacia resultados.
- 4) Incluir en los planes de desarrollo institucional y en los planes de desarrollo de personas - PDP, estrategias para fortalecer la inteligencia emocional de los servidores, mediante programas de coaching, manejo del estrés y mejora del clima laboral, lo cual repercutirá positivamente en la eficiencia organizacional.
- 5) Promover la creación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, que sirva como base para identificar brechas de capacitación y orientar la inversión en formación de recursos humanos hacia áreas críticas para la gestión pública regional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrianzén Guerrero, R. E., Carranza Guerrero, B. E., Barrantes Carrasco, J. C., & Bravo González, K. E. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648- 5658. <https://doi.org/https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/3724/5617/>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La trilogía Tomo I*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Ediciones Granica.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Arias Suarez, S. S. (2019). El estudio de las prácticas administrativas en la gestión pública. *Administración y Desarrollo*, 49(2), 125-151. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8121598.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. (Sexta ed.). Caracas: Episteme.
- Arroyo Morales, A. (2020). *Metodología de la investigación en las ciencias empresariales*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. <https://doi.org/http://repositorio.unsaac.edu.pe>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR . (2021). *Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas*. Escuela Nacional de Administración Pública.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Barrio Carvajal, S. (2021). La influencia de los factores emocionales en el control interno de las Administraciones Públicas. *Revista Auditoría Pública*(77), 86-99. <https://doi.org/https://asocex.es/wp-content/uploads/2021/05/Revista-Auditoria-Publica-n%C2%BA-77-pag-86-a-99.pdf>

- Becerra Peña, D. L. (2021). La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: una reflexión multidisciplinar. *Revista De Economía Crítica*(23), 96-110.
<https://doi.org/https://www.upo.es/revistas/index.php/rec/article/view/10053>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Bogotá : Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Cuarta ed.). Bogotá D.C.: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Berrocal Berrocal, F., Alonso García, M. A., & Ramírez-Vielma, R. (2021). La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas. *Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)*(26), 111-129.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24965/gapp.i26.10813>
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía* (Tercera ed.). Siglo XXI editores, S.A. de C.V.
- Cardeña Unda, M. (2022). La eficiencia en la inversión pública y su incidencia en la gestión del Gobierno Regional Cusco: Ejercicio presupuestal 2021. [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/92639>
- Carranza Isuiza, V. B., Rivero Tapullima, L. L., Bernales Vasquez, R., & Villafuerte de la Cruz, A. (2022). Ejecución presupuestal y calidad de gasto en un gobierno local, periodo 2019. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies* , 3(1), 378-387.
<https://doi.org/https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.189>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública* . CLAD.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. CLAD.

- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Decima edición ed.). McGraw-Hill.
- Congreso de la República. (2013). *Ley del Servicio Civil, Ley 30057*.
- Contreras Jaramillo , M. A. (2022). Eficiencia pública: el acercamiento a un mejor sector público. [Tesis Doctoral]. Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/703403/contreras_jaramillo_mario_andres.pdf?sequence=1#:~:text=Precisamente%2C%20la%20eficiencia%20es%20el,la%20sociedad%20en%20su%20totalidad.
- de Walle, V., & Bouckaert, G. (2003). Public service performance and trust in government: the problem of causality. *International Journal of Public Administration*, 29(8), 891-913. https://doi.org/https://repub.eur.nl/pub/41526/Metis_173779.pdf
- Drucker, P. F. (2010). *The Practice of Management*. Harper Collins.
- Espinoza Montes, C. (2014). *Metodología de investigación tecnológica*. Huancayo: Soluciones Gráficas S.A.C.
- Fiallos Avila, A. L. (2022). Análisis de la eficiencia de la gestión pública en el GAD Municipal del cantón Salcedo. [Tesis de Maestría]. Universidad Técnica de Cotopaxi: UTC. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8389>
- Garay Canales, H. B., Alvarez Siguayro, R., Suyo Cruz, G., & Bello Durand, J. B. (2025). Competencias laborales en el fortalecimiento de la gestión pública gubernamental en el Perú. *SDGs Review*, 5, 1-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe04065>
- George, D., & Mallery , P. (2021). *IBM SPSS Statistics 27 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, S. A.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). *Óptimo. Rendimiento, empatía e inteligencia emocional*. Kairós.

- Guerrero Orozco, O. (2011). La práctica en la administración pública. *Buen Gobierno*(10), 35-55. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660518001.pdf>
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas Cuantitativa, cualitativa y mixta* (Segunda ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business Press.
- Kerlinger, F. N., & Howard, L. B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (Cuarta edición ed.). México: McGraw.Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Educación.
- Lacoviello , M., & Pulido, N. (2022). *Competencias para Profesionalizar la Gestión Pública*.
- Mikesell , J. (2017). *Fiscal Administration*. Cengage Learning.
- Mintzberg , H., & Westley, F. (1992). Cycles Of Organizational Change. En: Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/2486365>
- Montero, G. (2020). *Dimensiones de la administración pública del siglo XXI: aportes para la reflexión y la praxis*. Ministerio de Administración Pública MAP - República Dominicana.
- Montero, G. (25 de Febrero de 2025). *La competencia en la administración pública como teoría y como principio*. Obtenido de Instituto Nacional de Administración Publica de República Dominicana: <https://inap.gob.do/la-competencia-en-la-administracion-publica-como-teoria-y-como-principio/>
- Musgrave, R. A. (1959). *La teoría de las finanzas públicas*. McGraw Hill.
- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Finanzas públicas en teoría y práctica*. McGraw-Hill Book Co.

- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5a. Edición ed.). Lima: Ediciones de la U.
- OCDE. (2019). *Estrategías de competencias de la OCDE 2019. Competencias para construir un futuro mejor*. OCDE.
- OCDE. (2021). *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. OECD Publishing. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789264116252-es>
- OCDE. (2024). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/0f191dcb-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE. (2016). *La modernización del estado: el camino a seguir*. OCDE.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Penguin Publishing Group.
- Pardo, A., Ruiz, M. Á., & San Martín, R. (2012). *Análisis de Datos en ciencias sociales y de la salud* (Vol. I). Madrid: Editorial Síntesis, S. A.
- Pérez Torres, V. (2017). Competencias emocionales en la gestión de personas. *RTSS. CEF(417)*, 243-264. https://doi.org/file:///C:/Users/Hp/Downloads/articulo_1870_417_diciembre_2017.pdf
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
- Popper, K. R. (2002). *La lógica del descubrimiento científico*. Routledge.
- Presidencia del Consejo de Ministros - PCM. (2018). *D.S. N° 123-2018-PCM Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de las Gestión Pública*. Lima: El Peruano.
- Ramos Chagoya, E. (Julio de 1 de 2018). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de Gestipolis.com: <https://www.gestipolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

- Rizzo, N. (2023). Profesionalización de la función pública. Experiencias recientes en la provincia de Mendoza. *Pilquen*, 26(1), 46-66. <https://doi.org/http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/Sociales/>
- Robbins , S. P., & Coulter , M. (2010). *Administración 10ma edición*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez-Barboza, J. R., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E. M., Bartra-Rivero, K. R., Sánchez-Aguirre, F. d., & Ruiz-Villavicencio, R. E. (2024). Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral. *Revista InveCom*, 4(2), 1-22. https://doi.org/https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632024000200125
- Rodriguez-Barboza, J. R., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E. M., Bartra-Rivero, K. R., Sánchez-Aguirre, F. d., & Ruiz-Villavicencio, R. E. (2024). Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral. *Revista INVECOM*, 4(2), 1-22. <https://doi.org/https://ve.scielo.org/pdf/ric/v4n2/2739-0063-ric-4-02-e040225.pdf>
- Rojas Tejada, A., Fernández Prados, J. S., & Pérez Meléndez, C. (2017). *Investigar mediante encuestas*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Rueda López, N. (2011). La eficiencia y su importancia en el sector público. *eXtoikos*(1), 38-47. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4017945.pdf>
- Rueda López, N. (2021). La eficiencia y su importancia en el sector público. *eXtoikos*(1), 38-47. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4017945.pdf>
- Ruíz-López, H. (2011). La experiencia y formación profesional de los servidores públicos en el desempeño de los gobiernos municipales. *[Tesis de Maestría]*. Universidad Jesuita de Guadalajara. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11117/3157>
- Santana Leitne, A. (2017). *Análisis cuantitativo. Técnicas para describir y explicar en Ciencias Sociales*. Barcelona: Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL).
- Solórzano Zavala, J. R. (2022). Una visión teórica de la ejecución presupuestaria en el contexto de la gestión por resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4931-4947. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3450

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. John Wiley and Sons.
- Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión . UNDAC. (2022). *Reglamento General de Grados Académicos y Títulos Profesionales* . UNDAC.
- Valencia Maquera , M. W. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115.
[https://doi.org/Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar](https://doi.org/Ciencia%20Latina%20Revista%20Científica%20Multidisciplinar)
- Vásquez Ortiz, J. A. (2022). Competencias Gerenciales y Gestión Pública: Revisión Sistemática. *Revista Igobernanza*, 5(17), 69 - 89.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.168>
- Vidal Benito, M. E. (2022). El proceso presupuestario y la gestión pública en la Municipalidad provincial de Daniel Carrión – Yanahuanca, Región Pasco 2017-2018. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Obtenido de <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/2451>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Sexta ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Yllan Ramírez , E. R., & De León De La Garza , E. A. (2020). El impacto de la gestión pública y la profesionalización en las instituciones públicas: Caso Seguro Popular. *Vinculatégica EFAN*, 6(2), 1033–1043.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga6.2-518>

ANEXOS



Anexo 01: Instrumento de Recolección de Datos.
UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
ESCUELA DE POSGRADO



CUESTIONARIO

Estimado Colaborador:

Le agradecemos anticipadamente por su apoyo, para contestar el presente cuestionario para la tesis: Experiencia Administrativa y su Impacto en el Nivel de Eficiencia de la Gestión Pública Regional de Pasco, 2023 – 2025

Le pedimos que:

1. Por favor no escriba su nombre, el cuestionario es anónimo y confidencial.
2. Responda las alternativas de respuesta según corresponda y con sinceridad.
3. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que usted considere es la más adecuada a su juicio. De acuerdo al cuadro que aparece.

1	NUNCA
2	CASI NUNCA
3	ALGUNAS VECES
4	CASI SIEMPRE
5	SIEMPRE

VARIABLE 1: EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA		Escala				
N°	Dimensión 1: Competencias Profesionales	1	2	3	4	5
1	¿Ha ocupado cargos jerárquicos en la administración pública?					
2	¿Su formación académica es adecuado para su función actual?					
3	¿Su capacitación en temas de gestión pública son inherentes a su cargo?					
Dimensión 2: Competencias gerenciales						
4	¿Considera que sus decisiones en el cargo han sido políticas?					
5	¿Muestra habilidades de liderazgo y dirección en los equipos que dirige?					
6	¿Ha gestionado procesos de cambio organizacional en su entidad?					
Dimensión 3: Competencias técnicas						
7	¿Sus conocimientos sobre normativas gubernamentales son actualizados?					

8	¿Domina los sistemas administrativos públicos utilizados en su función?					
9	¿Maneja el análisis de datos administrativos de la función que realiza?					
Dimensión 4: Competencias emocionales						
10	¿Considera que la inteligencia emocional es más importante que la académica?					
11	¿Considera que manejar el estrés laboral es uno de sus puntos fuertes en la labor que realiza?					
12	¿Considera que tiene facilidad para resolver conflictos cuando se le presentan?					
Variable 2: Eficiencia de la Gestión Pública						
Dimensión 1: Ejecución Presupuestaria						
1	¿El presupuesto asignado a su entidad se ejecuta de manera eficiente?					
2	¿Cumple con las metas financieras establecidas en su institución?					
3	¿Muestra transparencia en el uso de los recursos públicos de su entidad?					
Dimensión 2: Cumplimiento de Objetivos						
4	¿Consigue alcanzar los objetivos institucionales planteados?					
5	¿Implementa políticas públicas para cumplir con los objetivos institucionales?					
6	¿Es de los funcionarios que aplican procesos de innovación en la gestión administrativa?					
Dimensión 3: Percepción de Eficiencia						
7	¿Considera que los ciudadanos están satisfechos con los servicios públicos que ofrece su entidad?					
8	¿Realiza la evaluación interna de su desempeño laboral?					
9	¿Trabaja con indicadores de calidad para medir la prestación de los servicios que ofrece su entidad?					

Anexo 02: Procedimiento de validez y confiabilidad



Anexo 02: Procedimiento de validez y confiabilidad



Apellidos y Nombres del Juez	Jorge Luis CAJAVILCA VICUNA
Grado Académico:	Magister
Institución donde Labora:	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrón.
Cargo que desempeña:	Docente
Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario
Autor del instrumento:	Bach. Omar Raul CASTANEDA RAMIREZ
Título de la Tesis	Experiencia Administrativa y su Impacto en el Nivel de Eficiencia de la Gestión Pública Regional de Pasco, 2023 – 2025.

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	PARA: Pertinencia y claridad del instrumento					PARA: Relevancia del instrumento									
	5 = Optimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente					5 = Fuerte 4 = Bastante 3 = Regular 2 = Poca 1 = Mínimo									
	Pertinencia		Claridad			Relevancia									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2) La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X					X
3) El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4) Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X					X
5) La metodología refleja el problema de investigación.					X					X					X
6) El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X					X					X
7) Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
8) La metodología permite recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X				X	X					X
9) El instrumento abarca las variables e indicadores.				X											X
10) Los ítems permiten contrastar las hipótesis.					X				X						X
Sumatoria Parcial					40					48					48
Promedio - Sumatoria Total										48					

Observaciones: NINGUNO

Nombres y Apellidos del Experto: Mg. Jorge Luis CAJAVILCA VICUNA

Especialidad: ADMINISTRADOR

DNI.: 40460116 Nro. Celular: 945700068

FIRMA



Anexo 02: Procedimiento de validez y confiabilidad



Apellidos y Nombres del Juez:	Kevin Lee FLORES BRAVO
Grado Académico:	Magister
Institución donde Labora:	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
Cargo que desempeña:	Docente
Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario
Autor del instrumento:	Bach. Omar Raul CASTANEDA RAMIREZ
Título de la Tesis	Experiencia Administrativa y su Impacto en el Nivel de Eficiencia de la Gestión Pública Regional de Pasco, 2023 – 2025.

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	PARA: Pertinencia y claridad del instrumento					PARA: Relevancia del instrumento									
	5 = Optimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente					5 = Fuerte 4 = Bastante 3 = Regular 2 = Poca 1 = Mínimo									
	Pertinencia					Claridad					Relevancia				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2) La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X					X
3) El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4) Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X					X
5) La metodología refleja el problema de investigación.					X					X					X
6) El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X						X				X	
7) Las preguntas permiten el logro de objetivos.				X					X						X
8) La metodología permite recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X					X					X
9) El instrumento abarca las variables e indicadores.				X					X						X
10) Los ítems permiten contrastar las hipótesis.					X				X						X
Sumatoria Parcial	47					47					47				
Promedio - Sumatoria Total	47														

Observaciones:

.....

Nombres y Apellidos del Experto: ..FLORES.BRAVO.Kevin.Lee.....

Especialidad: ..Administración.....

DNI.:46337144.....Nro. Celular:979293787.....

FIRMA



Anexo 02: Procedimiento de validez y confiabilidad



Título: Experiencia Administrativa y su Impacto en el Nivel de Eficiencia de la Gestión Pública Regional de Pasco, 2023 – 2025.

Apellidos y Nombres del Juez:	Yasari S. RIVAS CORNELIO
Grado Académico:	Magister
Institución donde Labora:	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrón.
Cargo que desempeña:	Docente
Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario
Autor del instrumento:	Bach. Omar Raul CASTANEDA RAMIREZ
Título de la Tesis	Experiencia Administrativa y su Impacto en el Nivel de Eficiencia de la Gestión Pública Regional de Pasco, 2023 – 2025.

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

PARA: Pertinencia y claridad del instrumento						PARA: Relevancia del instrumento									
5 = Optimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente						5 = Fuerte 4 = Bastante 3 = Regular 2 = Poca 1 = Mínimo									
Criterios de Evaluación	Pertinencia					Claridad					Relevancia				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2) La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X					X
3) El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4) Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X					X
5) La metodología refleja el problema de investigación.					X					X					X
6) El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X						X					X
7) Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
8) La metodología permite recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X					X					X
9) El instrumento abarca las variables e indicadores.				X						X					X
10) Los ítems permiten contrastar las hipótesis.					X					X					X
Sumatoria Parcial	48					48					48				
Promedio - Sumatoria Total	48														

Observaciones:

.....

Nombres y Apellidos del Experto:

Especialidad:

DNI.: 75263697 Nro. Celular: 976496733

FIRMA

Anexo 03: Procedimiento de confiabilidad

Tabla 1 *Fiabilidad del Alfa de Cronbach del cuestionario de la variable: Experiencia administrativa*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,879	,883	12

Fuente: Procesado con el SPSS V. 26

Tabla 2 *Fiabilidad del Alfa de Cronbach para el cuestionario de la variable: Eficiencia de la gestión pública*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,891	,895	9

Fuente: Procesado con el SPSS V. 26

Anexo 04: Matriz de consistencia

Título: Experiencia Administrativa y su Impacto en el Nivel de Eficiencia de la Gestión Pública Regional de Pasco, 2023 – 2025.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿De qué manera la experiencia administrativa impacta en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025?	Analizar el impacto de la experiencia administrativa en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.	La experiencia administrativa tiene un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.	<p>Variable Independiente: Experiencia Administrativa</p> <p>Dimensiones: Competencias profesionales Competencias gerenciales Competencias técnicas Competencias emocionales</p> <p>Variable Dependiente: Eficiencia de la Gestión Pública</p> <p>Dimensiones: Ejecución Presupuestaria Cumplimiento de Objetivos Percepción de Eficiencia</p>	<p>Tipo: Básica</p> <p>Nivel: Descriptivo explicativo</p> <p>Métodos: General: Científico Específicos: hipotético-deductivo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Muestra: 69 colaboradores</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p> <p>Prueba de hipótesis: Regresión logit</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS		
¿De qué manera las competencias profesionales impactan en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025?	Estudiar el impacto de las competencias profesionales en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.	Las competencias profesionales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.		
¿De qué manera las competencias gerenciales impactan en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025?	Analizar el impacto de las competencias gerenciales en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.	Las competencias gerenciales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.		
¿De qué manera las competencias técnicas impactan en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025?	Examinar el impacto de las competencias técnicas en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.	Las competencias técnicas tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.		
¿De qué manera las competencias emocionales impactan en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025?	Reconocer el impacto de las competencias emocionales en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.	Las competencias emocionales tienen un impacto significativo en la eficiencia de la gestión pública regional de Pasco durante el periodo 2023 – 2025.		

Anexo 05: Ejecución presupuesta del GOREPA 2023 – 2025

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL 2023 - 2025

Año	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
2023	802,906,504	1,038,895,944	1,015,931,829	991,005,871	947,902,029	947,060,482	946,910,580	91.2
2024	1,028,554,932	1,098,662,524	1,062,206,805	1,010,025,400	998,350,599	993,707,323	993,265,834	90.4
2025	1,089,955,268	1,164,529,728	1,112,502,680	862,696,046	647,639,513	609,272,707	598,194,653	52.3

Anexo 06: Población de estudio

N°	UNIDAD	FUNCIONARIOS
1	Gerencia general GOREPA	1
2	Órgano de control institucional	1
3	Procuraduría pública regional	1
4	Oficina regional de cooperación internacional	1
5	Oficina regional de gestión de riesgos y seguridad ciudadana	1
7	Dirección regional de asesoría jurídica	1
8	Dirección general de administración	1
9	Dirección de abastecimientos y patrimonio	1
10	Dirección de recursos humanos	1
11	Dirección de contabilidad	1
12	Dirección de tesorería	1
13	Gerencia de planeamiento presupuesto y acondc. territorial	1
14	Sub gerencia de presupuesto y tributación	1
15	Sub gerencia de programación multianual de inversiones	1
16	Sub gerencia de planificación estratégica y demarcación	1
17	Sub gerencia de estudios de preinversión	1
18	Sub gerencia de racionalización y sistemas TIC	1
19	Gerencia regional de desarrollo económico	1
20	Sub gerencia de promoción y gestión de inversión privadas	1
21	Sub gerencia de desarrollo sectorial económico	1
22	Dirección regional de agricultura	4
23	Dirección regional de comercio exterior y turismo	2
24	Dirección regional de energía, minas e hidrocarburos	3
25	Dirección regional de la producción	2
26	Gerencia regional de desarrollo social	1
27	Sub gerencia regional DD.SS. y personas con discapacidad	1
28	Sub gerencia de pueblos originarios	1
29	Dirección regional de educación, cultura, ciencia, tec. y dep.	5
30	Dirección regional de salud	6
31	Dirección regional de trabajo y promoción del empleo	2
32	Dirección regional de vivienda, construcción y saneamiento	2
33	Dirección regional de aldea infantil "San Nicolas"	2
34	Dirección de archivo regional	1
35	Gerencia regional de infraestructura	1
36	Sub gerencia de estudios	1
37	Sub gerencia de obras	1
38	Sub gerencia de supervisión de obras	1
39	Sub gerencia de liquidación y transferencia	1
40	Dirección regional transportes y comunicaciones	1
41	Gerencia regional de recursos naturales y gestión del medio	1
42	Sub gerencia de recursos naturales y gestión ambiental	1
43	Gerencia sub regional de Daniel Alcides Carrión	4
44	Gerencia sub regional de Oxapampa	4
TOTAL		69

Anexo 07: Base de datos

Experiencia administrativa y su impacto en el nivel de eficiencia de la gestión pública regional de Pasco, 2023 – 2025.																					
	Experiencia administrativa												Eficiencia de la gestión pública								
	Comp. Prof.			Comp. Ger.			Comp. Téc.			Comp. Emoc.			Ejec. Pres.			Cumpl. Obj.			Perc. Efic.		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
E1	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	3	3	3	5	5	5	5	4
E2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2
E3	4	5	3	4	5	5	4	3	2	5	5	5	2	2	3	2	5	5	4	3	3
E4	3	2	4	4	3	5	4	4	2	2	3	4	3	2	4	4	3	5	4	4	5
E5	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5
E6	5	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	3	5
E7	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	2	4	5	5	5	3	5	5
E8	2	4	4	1	5	5	5	3	1	1	5	3	2	4	4	1	5	5	5	3	5
E9	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	5
E10	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	5
E11	2	2	2	1	1	2	4	4	2	2	4	4	2	2	2	1	1	2	4	4	3
E12	4	2	2	1	3	1	5	5	1	2	5	4	4	2	2	1	3	1	5	5	4
E13	2	2	1	2	2	1	1	3	1	1	2	4	2	2	1	2	2	1	1	3	3
E14	4	2	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	2	4	4	4	3	4	5	4
E15	3	3	3	3	5	4	5	2	1	1	1	3	3	3	3	3	5	4	5	2	3
E16	3	5	3	2	1	5	3	3	2	2	5	3	3	5	3	2	1	5	3	3	1
E17	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	3	1
E18	5	5	4	4	5	5	5	5	1	2	5	1	5	5	4	4	5	5	5	5	4
E19	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	1	5	4	4	5	5	5	4	5	4
E20	3	1	3	1	2	3	4	5	3	3	1	1	3	1	3	1	2	3	4	5	4

E46	5	3	3	3	5	2	5	2	1	1	4	3	5	3	3	3	5	2	5	2	4	
E47	2	4	4	1	5	5	5	3	4	1	5	3	2	4	4	1	5	5	5	3	3	
E48	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	3	3	5	5	5	2	
E49	3	1	4	4	3	5	4	4	2	2	3	5	3	1	4	4	3	5	4	4	3	
E50	5	2	2	1	1	2	4	4	2	2	4	5	5	2	2	1	1	2	4	4	4	
E51	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	4	4	5	5	5	3	3	
E52	5	2	3	1	1	3	2	2	2	2	3	2	5	2	3	1	1	3	2	2	2	
E53	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	1	
E54	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	4	
E55	3	2	4	1	5	3	3	4	4	4	1	4	3	2	4	1	5	3	3	4	4	
E56	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3	5	4	5	2	3	
E57	2	1	2	2	2	5	5	5	2	2	5	4	2	1	2	2	2	5	5	5	3	
E58	3	2	4	5	5	5	3	5	4	4	5	2	3	2	4	5	5	5	3	5	1	
E59	2	3	3	5	5	5	2	5	1	2	5	3	2	3	3	5	5	5	2	5	1	
E60	3	2	1	2	4	5	1	5	1	1	5	2	3	2	1	2	4	5	1	5	1	
E61	5	5	4	4	5	5	5	5	1	2	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	1	
E62	3	3	3	3	5	5	5	5	1	3	5	2	3	3	3	3	5	5	5	5	2	
E63	2	3	2	2	2	5	5	5	4	4	5	1	2	1	2	2	2	5	5	5	3	
E64	3	2	4	5	5	5	3	5	4	4	5	3	3	2	4	5	5	5	3	5	3	
E65	4	4	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	4	4	3	3	3	1	1	1	4	
E66	2	2	2	1	1	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	1	1	2	4	4	1
E67	2	2	2	1	3	1	5	5	1	2	5	1	2	2	2	1	3	1	5	5	2	
E68	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
E69	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	1	1	3	1	