



Modernización del estado y gestión administrativa en el desarrollo de competencias laborales en una municipalidad provincial del Cusco, 2025

State modernization and administrative management in development of labor competencies in a provincial municipality in cusco

Modernização estatal e gestão administrativa em desenvolvimento de competências laborais em município provincial de cusco

Héctor Herencia Paucar

hherencia@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0828-9238>

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.287>

Artículo recibido 16 de febrero 2026 | Aceptado 26 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo determinar de qué manera la modernización del Estado y la gestión administrativa inciden en el desarrollo de las competencias laborales en una municipalidad provincial del Cusco. Se desarrolló con enfoque cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 170 trabajadores y la muestra por 118 servidores seleccionados de manera aleatoria simple. La información se recogió mediante encuesta, con cuestionarios de 16 ítems por variable y adecuada confiabilidad en la prueba piloto. Los resultados mostraron una incidencia estadísticamente significativa entre las variables analizadas ($p = 0.000$), con un coeficiente de Nagelkerke de 0.512. Se concluyó que la modernización del Estado y la gestión administrativa fortalecen las competencias laborales en sus dimensiones cognitivas, procedimentales y actitudinales, con aportes útiles para la gestión municipal.

Palabras clave: Modernización del Estado; Gestión administrativa; Competencias laborales; Gestión municipal; talento humano; Servicio público

ABSTRACT

The study aimed to determine how State modernization and administrative management influence the development of labor competencies in a provincial municipality in Cusco. It was developed under a quantitative approach, with a correlational scope and a non-experimental design. The population consisted of 170 workers, and the sample included 118 public servants selected through simple random sampling. Data were collected through a survey using questionnaires with 16 items for each variable, showing adequate reliability in the pilot test. The results revealed a statistically significant influence between the analyzed variables ($p = 0.000$), with a Nagelkerke coefficient of 0.512. It was concluded that State modernization and administrative management strengthen labor competencies in their cognitive, procedural, and attitudinal dimensions, offering useful contributions to municipal management.

Keywords: State modernization; Administrative management; Labor competencies; Municipal management; Human talent; Public service

RESUMO

O estudo teve como objetivo determinar de que maneira a modernização do Estado e a gestão administrativa incidem no desenvolvimento das competências laborais em um município provincial de Cusco. Foi desenvolvido com abordagem quantitativa, alcance correlacional e delineamento não experimental. A população foi composta por 170 trabalhadores e a amostra por 118 servidores selecionados por amostragem aleatória simples. As informações foram coletadas por meio de survey, com questionários de 16 itens para cada variável e adequada confiabilidade no teste piloto. Os resultados mostraram incidência estatisticamente significativa entre as variáveis analisadas ($p = 0.000$), com coeficiente de Nagelkerke de 0.512. Concluiu-se que a modernização do Estado e a gestão administrativa fortalecem as competências laborais em suas dimensões cognitivas, procedimentais e atitudinais, com contribuições úteis para a gestão municipal.

Palavras-chave: Modernização do Estado; Gestão administrativa; Competências laborais; Gestão municipal; Talento humano; Serviço público

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, hablar de modernización del Estado ha dejado de ser un tema solo normativo o administrativo. Hoy se trata de una necesidad concreta para las instituciones públicas, sobre todo para los gobiernos locales, que son el nivel del Estado más cercano a la ciudadanía. En una municipalidad, la calidad de la atención, la rapidez de los trámites, la claridad de los procedimientos y la capacidad de respuesta frente a los problemas del entorno dependen, en gran medida, de cómo se organiza la gestión y de qué tan preparadas están las personas que trabajan en ella. Cuando estos elementos no se articulan bien, aparecen retrasos, desorden, duplicidad de funciones, resistencia al cambio, desgaste laboral y servicios que no siempre responden a lo que la población espera (Cusma, 2022; Ching, 2024).

Esta situación no es ajena a América Latina. Diversos estudios y organismos han señalado que muchas entidades públicas todavía enfrentan dificultades para consolidar procesos meritocráticos, evaluar el desempeño de su personal, fortalecer la carrera pública y vincular la gestión con resultados visibles para la población. En ese marco, la modernización no puede entenderse solo como el uso de tecnología o la digitalización de documentos. Modernizar también implica revisar cómo se toman decisiones, cómo se distribuyen los recursos, cómo se simplifican los trámites, cómo se transparenta la información y, sobre todo, cómo se fortalecen las capacidades del personal que sostiene el funcionamiento cotidiano de la institución (BID, 2024; Espin et al., 2024).

Desde esa mirada, la gestión administrativa adquiere un papel decisivo. Una entidad puede contar con lineamientos, normas o incluso herramientas digitales, pero si no hay una gestión administrativa ordenada, coherente y orientada al logro de objetivos, los avances suelen quedarse a medio camino. La planeación, la organización interna, la dirección del personal, la capacitación, el control de procesos y la evaluación institucional no son tareas aisladas; forman parte de un sistema que influye directamente en el rendimiento de la organización. En el ámbito municipal, esto se vuelve aún más importante porque las

decisiones de gestión repercuten en servicios básicos, atención al ciudadano, ejecución presupuestal y capacidad para responder con eficiencia a demandas sociales concretas (Koontz et al., 2012).

En ese punto aparece una preocupación central: la modernización del Estado y la gestión administrativa no producen efectos reales por sí solas si no logran reflejarse en el trabajo diario de los servidores públicos. Dicho de otro modo, no basta con reformar estructuras o actualizar procedimientos si el personal no fortalece sus competencias para comprender, ejecutar y sostener esos cambios. El desarrollo de competencias laborales resulta entonces un tema clave, porque conecta la política institucional con la práctica cotidiana. Una municipalidad puede tener mejores instrumentos de gestión, pero si sus trabajadores no cuentan con conocimientos suficientes, habilidades procedimentales y actitudes acordes con el servicio público, el impacto de la modernización será limitado (Durand et al., 2025).

Las competencias laborales, en este contexto, no deben reducirse a una idea técnica o empresarial. En el sector público tienen un sentido más amplio, porque involucran la capacidad de comprender normas, manejar procedimientos, resolver problemas, trabajar con otros, actuar con responsabilidad y mantener una relación ética con la ciudadanía. Por eso, el desarrollo de competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales no solo favorece el desempeño individual, sino que también mejora el funcionamiento institucional y la confianza en la gestión pública. Cuando el personal sabe qué hacer, cómo hacerlo y por qué hacerlo, la organización gana consistencia, y eso se traduce en mejores resultados para la población (Chiavenato, 2017; Mego et al., 2020).

Esta investigación se ubica precisamente en ese cruce entre transformación institucional y desarrollo humano en el trabajo público. El interés no está solo en describir si una municipalidad moderniza algunos procesos o si cuenta con determinada estructura administrativa, sino en comprender si esos cambios inciden realmente en las competencias laborales de sus trabajadores. Esa pregunta es importante porque, en la práctica, muchas reformas del Estado se evalúan desde documentos, sistemas o indicadores de gestión, pero no siempre desde lo que ocurre con las personas que ejecutan las decisiones, atienden a la ciudadanía y sostienen el servicio público desde dentro (Espino et al., 2024; Durand et al., 2025).

Los antecedentes revisados muestran que existe una base importante para sostener esta preocupación. En el plano internacional, Rojas et al. (2025) señalan que los gobiernos digitales y las nuevas tecnologías han influido en la eficacia de la administración pública, especialmente desde los aprendizajes que dejó la pandemia. Su aporte es relevante porque muestra que la modernización requiere decisiones sostenibles y no simples respuestas momentáneas. En una línea similar, Goicochea (2024) sostiene que la inteligencia artificial, la automatización y las nuevas formas de gestión pueden abrir oportunidades reales para modernizar las instituciones, aunque advierte que estos cambios deben enfrentarse con criterios éticos e inclusivos. Ambos trabajos coinciden en que modernizar la administración pública no significa reemplazar a las personas por sistemas, sino redefinir la forma en que las instituciones se organizan y sirven (Rojas et al., 2025; Goicochea, 2024).

También desde una perspectiva más amplia, Chávez y Heredia (2024) observan que los niveles de gobierno todavía presentan deficiencias en la capacidad de sus funcionarios y gerentes para desarrollar adecuadamente sus tareas. Su revisión muestra que la crisis de gobernabilidad y gobernanza no se explica solo por problemas políticos, sino también por limitaciones en la gestión diaria y en las capacidades institucionales. Este planteamiento es valioso porque acerca la discusión al terreno en el que se sitúa el presente estudio: el problema no está únicamente en la norma, sino en cómo se traduce en prácticas administrativas y capacidades reales dentro de la entidad (Chávez y Heredia, 2024).

En relación con la gestión administrativa, Pérez et al. (2022) encontraron una conexión importante entre administración y calidad del servicio, destacando que una gestión ordenada y bien conducida mejora el desempeño institucional. Del mismo modo, Arévalo et al. (2022) identificaron una relación positiva entre gestión administrativa y desempeño laboral, aunque de intensidad baja, lo que sugiere que el vínculo existe, pero puede depender del contexto y de otros factores organizacionales. Vicente y Chávez (2020), por su parte, hallaron una correlación positiva alta entre competencias laborales y productividad en una municipalidad, evidenciando que las capacidades del personal no son un aspecto accesorio, sino un componente que incide directamente en los resultados institucionales (Pérez et al., 2022; Arévalo et al., 2022; Vicente y Chávez, 2020).

En el plano nacional, varios estudios refuerzan esta relación. Pajuelo (2024) encontró que la modernización del Estado influye significativamente en la gestión administrativa, con un nivel de significancia de 0.000, y concluyó que la implementación de medidas de modernización favorece una mejor toma de decisiones frente a las demandas ciudadanas. Blas (2023) mostró que la modernización del Estado se relaciona de manera relevante con la gestión pública, especialmente en la dimensión de transparencia. Carbajal (2023) también reportó que el acceso a la información, la transparencia y el uso adecuado de las tecnologías mejoran la eficiencia del aparato estatal. Estos hallazgos son importantes porque muestran que la modernización no es una idea abstracta: tiene efectos observables en el modo en que se gestiona la institución (Pajuelo, 2024; Blas, 2023; Carbajal, 2023).

Otros trabajos nacionales ayudan a entender el papel de las personas dentro de este proceso. Valencia (2024) hallaron una relación positiva entre gestión administrativa y desempeño laboral en una dirección regional, mientras que Quintano (2020) encontró relaciones positivas entre administración de recursos humanos y ejecución del trabajo en una entidad pública. A ello se suma Durand et al. (2025), quienes advierten que persiste una brecha importante de competencias en los gobiernos subnacionales y proponen adaptar modelos de evaluación y desarrollo de capacidades a la realidad peruana. En conjunto, estos antecedentes muestran que el fortalecimiento institucional y el desarrollo de competencias no pueden ir por caminos separados (Valencia, 2024; Quintano, 2020; Durand et al., 2025).

Sin embargo, no toda la evidencia apunta en la misma dirección. Huanca et al. (2021), por ejemplo, concluyeron que no existía correlación entre modernización de la gestión pública y calidad de atención al

usuario en municipalidades de la región Puno, donde la mayoría mostraba niveles incipientes de modernización. Este tipo de resultado también es valioso porque recuerda que la sola existencia de políticas de modernización no garantiza cambios sustantivos. La incidencia de estas políticas depende de su implementación, de la cultura institucional, de los recursos disponibles y del nivel de apropiación que logre el personal encargado de llevarlas a la práctica (Huanca et al., 2021).

A partir de estos antecedentes se observa un punto todavía poco trabajado: buena parte de los estudios revisados analizan la relación entre modernización y gestión, o entre gestión y desempeño, o entre competencias y productividad. No obstante, son menos frecuentes las investigaciones que integran, en un mismo modelo, la modernización del Estado, la gestión administrativa y el desarrollo de competencias laborales en el ámbito de un gobierno local. Menos aún aquellas que examinan de manera específica las tres dimensiones de las competencias laborales: cognitiva, procedimental y actitudinal. Ese vacío vuelve pertinente la presente investigación, ya que permite observar de manera articulada cómo una transformación institucional puede reflejarse en capacidades concretas del personal municipal (Durand et al., 2025; Vicente y Chávez, 2020).

Desde la perspectiva teórica, el estudio se sostiene en varios enfoques complementarios. En primer lugar, la modernización del Estado puede entenderse como un proceso de transformación orientado a mejorar la capacidad estatal para responder con eficacia, transparencia y legitimidad a las demandas de la población. En el caso peruano, este proceso se vincula con la gestión por resultados, el gobierno digital, la simplificación administrativa, la innovación institucional y el acceso a la información, todos ellos orientados a producir valor público y no solo cumplimiento formal de procedimientos. Desde esta mirada, modernizar no es solo cambiar herramientas, sino revisar la lógica con la que trabaja la organización (Oszlak y O'Donnell, 1991; OCDE, 2018; Cusma, 2022).

En segundo lugar, la gestión administrativa aporta el soporte operativo que vuelve posible esa transformación. Las ideas clásicas de Fayol, retomadas por Chiavenato (2017), y los planteamientos de Koontz et al. (2012), permiten entender la gestión como un proceso que articula planeación, organización, dirección y control. En las entidades públicas, estas funciones adoptan una forma concreta: definición de metas institucionales, diseño de procesos y procedimientos, organización del trabajo, desarrollo de recursos humanos, evaluación de resultados y corrección de desviaciones. Cuando estas dimensiones funcionan de manera integrada, la organización gana capacidad para ordenar su acción y orientar mejor sus recursos hacia sus fines (Chiavenato, 2017; Koontz et al., 2012).

En tercer lugar, el desarrollo de competencias laborales permite mirar el efecto de estos procesos desde la persona que trabaja en la institución. Tobón, citado por Alles (2013), entiende las competencias como una integración de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten un desempeño eficaz en contextos específicos. En una línea semejante, Chiavenato (2017) destaca la dimensión cognitiva, vinculada con saberes técnicos y conceptuales; Robbins y Coulter (2005), así como Campos et al. (2020), ayudan a

comprender la dimensión procedimental, asociada al saber hacer; y junto con Mego et al. (2020), aportan a la comprensión de la dimensión actitudinal, relacionada con valores, compromiso, ética y disposición para el trabajo colaborativo. Estas tres dimensiones permiten analizar de forma más completa el desarrollo laboral dentro de una entidad pública (Alles, 2013; Chiavenato, 2017; Robbins y Coulter, 2005; Campos et al., 2020; Mego et al., 2020).

La articulación entre estas perspectivas ofrece una lectura clara del problema. La modernización del Estado crea condiciones institucionales para mejorar la gestión pública; la gestión administrativa organiza y vuelve operativas esas condiciones; y el desarrollo de competencias laborales expresa, en el nivel del trabajador, si esos cambios realmente están siendo asumidos y traducidos en mejores prácticas. Por eso, estudiar estas variables de manera conjunta no solo tiene sentido teórico, sino también utilidad práctica. Permite entender si los esfuerzos de modernización están llegando al núcleo del funcionamiento institucional: el trabajo cotidiano de quienes integran la entidad (Koontz et al., 2012).

En el caso de una municipalidad provincial del Cusco, esta pregunta adquiere todavía mayor relevancia. Los gobiernos locales no solo ejecutan funciones administrativas; también canalizan demandas sociales urgentes, atienden necesidades básicas, administran recursos públicos y sostienen una relación directa con la ciudadanía. Cualquier debilidad en su organización interna se refleja rápidamente en la calidad del servicio. Del mismo modo, cualquier mejora en la forma de planificar, coordinar, capacitar y evaluar al personal puede tener un impacto concreto en la atención, la respuesta institucional y la confianza ciudadana. En ese sentido, el estudio no se reduce a un interés académico, sino que se inserta en una necesidad real de fortalecimiento de la gestión local (Cusma, 2022).

La justificación de la investigación se sostiene, por tanto, en varios niveles. En el plano teórico, permite integrar enfoques que con frecuencia se estudian por separado: modernización estatal, gestión administrativa y competencias laborales. En el plano empírico, aporta evidencia sobre una realidad específica del ámbito municipal, lo que ayuda a evitar generalizaciones vacías y a situar el análisis en un contexto concreto. En el plano práctico, ofrece información útil para orientar decisiones sobre capacitación, organización interna, simplificación de procesos y fortalecimiento institucional. Y en el plano social, resulta relevante porque una mejor gestión municipal no beneficia solo a la entidad, sino a la población que depende de sus servicios y de su capacidad de respuesta (Espino et al., 2024; Gayona, 2024).

Además, la investigación dialoga con preocupaciones más amplias vinculadas con el trabajo decente, la eficiencia del servicio público y la consolidación de instituciones más eficaces y transparentes. En esa línea, el fortalecimiento de competencias laborales dentro del Estado no es un asunto menor: representa una condición necesaria para construir organizaciones públicas más responsables, más cercanas al ciudadano y más capaces de responder a escenarios cambiantes. Cuando una institución invierte en modernización, pero no fortalece a su personal, el cambio suele ser superficial. Cuando ambos procesos avanzan juntos, aumentan las posibilidades de que la mejora sea sostenible (Durand et al., 2025).

Bajo estas consideraciones, el problema principal del estudio se formula de la siguiente manera: ¿cuál es la incidencia de la modernización del Estado y la gestión administrativa en el desarrollo de las competencias laborales en una municipalidad provincial del Cusco, 2025? Esta pregunta central se vuelve especialmente pertinente porque permite observar no solo la relación entre las variables, sino la capacidad explicativa que tienen sobre el desarrollo laboral del personal en un contexto institucional concreto. A partir de ella también se desprende el interés por comprender cómo esta incidencia se expresa en las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales de los trabajadores (Pajuelo, 2024; Durand et al., 2025).

En correspondencia con el problema planteado, el objetivo principal de la investigación fue determinar la incidencia de la modernización del Estado y la gestión administrativa en el desarrollo de las competencias laborales en una municipalidad provincial del Cusco, 2025. Este objetivo resume el núcleo del estudio y orienta la lectura de sus resultados hacia una pregunta concreta: si la transformación del aparato institucional y la calidad de la gestión interna logran traducirse en mejores capacidades laborales dentro de la entidad (Apaza, 2024; Carbajal, 2023).

La contribución del estudio al conocimiento existente radica justamente en ese punto. No se limita a confirmar que la modernización o la gestión administrativa son importantes, algo que ya ha sido señalado por diversos autores, sino que muestra su incidencia conjunta sobre el desarrollo de competencias laborales en un gobierno local. Asimismo, ofrece una lectura desagregada de las competencias en sus dimensiones cognitiva, procedimental y actitudinal, lo que permite una comprensión más fina del fenómeno. Esta contribución puede ser útil tanto para futuras investigaciones como para la toma de decisiones en municipios y otras entidades públicas que buscan fortalecer su gestión desde una mirada más integral (Durand et al., 2025; Vicente y Chávez, 2020).

En síntesis, la investigación parte de un problema concreto y actual: los procesos de modernización del Estado solo tendrán valor real si mejoran la forma en que trabajan las personas dentro de las instituciones públicas. Desde esa idea, el estudio propone mirar a la municipalidad no solo como una estructura administrativa, sino como un espacio donde las políticas, los procesos y las capacidades humanas se encuentran todos los días. Comprender esa relación es relevante porque allí, en ese punto de encuentro, se juega buena parte de la eficiencia institucional y de la calidad del servicio que finalmente recibe la ciudadanía (BID, 2024).

MÉTODO

El estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, porque buscó trabajar con datos medibles y analizarlos estadísticamente para conocer cómo se relacionan la modernización del Estado, la gestión administrativa y el desarrollo de competencias laborales. Por su finalidad, fue una investigación básica, ya que no se planteó intervenir de manera inmediata en la institución, sino aportar evidencia para comprender mejor el comportamiento de estas variables en el contexto de una municipalidad provincial del Cusco.

Además, el alcance fue correlacional, debido a que se centró en identificar la incidencia estadística entre las variables de estudio (Hernández, 2014; Pimienta et al., 2018; Apaza, 2024).

En cuanto al diseño metodológico, se trabajó con un diseño no experimental y de corte transversal. Esto significa que las variables no fueron manipuladas, sino observadas tal como se presentaban en la realidad institucional, en un solo momento de recojo de información. Esta decisión fue coherente con el propósito del estudio, porque permitió analizar el comportamiento de las variables en su contexto natural y estimar su incidencia sin alterar las condiciones en las que laboraban los servidores públicos. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS, con análisis descriptivo e inferencial, y se consideró la estimación del coeficiente de determinación de Nagelkerke para valorar la fuerza explicativa del modelo (Muñoz, 2021; Kerlinger y Howard, 2011; Medina, et al. 2023; Rodríguez y Pérez, 2017).

La población estuvo conformada por 170 trabajadores de una municipalidad provincial del Cusco, entre personal administrativo y colaboradores. A partir de ese universo se obtuvo una muestra de 118 servidores, seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple. Este tipo de muestreo fue pertinente porque dio a todos los trabajadores la misma posibilidad de ser elegidos, lo que ayudó a reducir sesgos en la selección y a dar mayor solidez a los resultados (López, 2004; Hernández, 2014).

La técnica empleada para recoger la información fue la encuesta. Como instrumento se usó el cuestionario, estructurado con escala tipo Likert. De acuerdo con la tesis, se trabajó con cuestionarios de 16 ítems por variable, orientados a medir la modernización del Estado, la gestión administrativa y el desarrollo de competencias laborales. Antes de su aplicación, los instrumentos pasaron por un proceso de validación por juicio de expertos, considerando criterios de claridad, coherencia, pertinencia y relevancia. En la prueba piloto, la confiabilidad alcanzó un alfa de Cronbach promedio de 0.937, lo que mostró una consistencia interna muy alta y respaldó el uso del instrumento en el estudio definitivo (Medina, et al. 2023.; Hernández, 2014).

En relación con el procedimiento, primero se revisó la literatura y se organizó el marco conceptual del estudio. Después se gestionó la autorización institucional para ingresar al campo y aplicar los cuestionarios a los participantes. Una vez recogida la información, los datos fueron codificados y procesados en SPSS para realizar el análisis estadístico correspondiente. Este proceso permitió describir los niveles observados en las variables y, al mismo tiempo, contrastar la hipótesis general y las hipótesis específicas del estudio (Rodríguez 2024; Creswell, 2012).

Entre las principales limitaciones del estudio estuvieron, en primer lugar, su diseño no experimental y transversal, que permite identificar incidencia estadística, pero no afirmar causalidad absoluta en sentido estricto. En segundo lugar, la información provino de respuestas de autoinforme, por lo que dependió de la percepción de los trabajadores al momento de contestar el cuestionario. Finalmente, el estudio se realizó en una sola municipalidad provincial, de modo que los hallazgos son valiosos para comprender ese contexto,

aunque deben extrapolarse con cautela a otras entidades públicas con dinámicas distintas. Estas limitaciones no invalidan los resultados, pero sí ayudan a interpretarlos con mayor prudencia y transparencia (Kerlinger y Howard, 2011; Medina, et al. 2023; Hernández, 2018).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis descriptivo

Los resultados descriptivos mostraron que la percepción sobre la modernización del Estado fue mayoritariamente favorable, aunque con diferencias entre sus dimensiones. En simplificación administrativa, predominó el nivel eficiente (59.3%), seguido del nivel aceptable (39.8%) y, en una proporción mínima, el nivel deficiente (0.8%). En gobierno digital y uso de TIC, la mayor frecuencia se ubicó en el nivel aceptable (65.3%), mientras que el 33.9% lo consideró eficiente y el 0.8% deficiente. En transparencia y acceso a la información, destacó el nivel eficiente (66.9%), seguido del nivel aceptable (31.4%) y del nivel deficiente (1.7%). Por último, en gestión por resultados, la percepción se concentró en el nivel aceptable (58.5%), por encima del nivel eficiente (37.3%) y del nivel deficiente (4.2%). En conjunto, estos hallazgos sugieren que la modernización del Estado es percibida en términos mayormente positivos, aunque con avances más sólidos en transparencia y simplificación que en gestión por resultados y transformación digital.

Tabla 1. Nivel de percepción de la modernización del Estado por dimensiones

Dimensión	Deficiente, n (%)	Aceptable, n (%)	Eficiente, n (%)	Total, n (%)
Simplificación administrativa	1 (0.8)	47 (39.8)	70 (59.3)	118 (100.0)
Gobierno digital y uso de TIC	1 (0.8)	77 (65.3)	40 (33.9)	118 (100.0)
Transparencia y acceso a la información	2 (1.7)	37 (31.4)	79 (66.9)	118 (100.0)
Gestión por resultados	5 (4.2)	69 (58.5)	44 (37.3)	118 (100.0)

En cuanto a la gestión administrativa, todas sus dimensiones fueron valoradas de manera predominantemente eficiente. En planeamiento estratégico, el 54.2% de los participantes reportó un nivel eficiente y el 44.1% un nivel aceptable. De forma similar, los procesos y procedimientos alcanzaron una percepción eficiente en el 59.3% de los encuestados, mientras que el 39.0% los ubicó en un nivel aceptable. Respecto a recursos humanos y capacitación, el 52.5% señaló un nivel eficiente y el 42.4% un nivel aceptable. Asimismo, la evaluación institucional fue percibida como eficiente por el 56.8% y como aceptable por el 37.3%. En general, la gestión administrativa mostró una valoración positiva, con porcentajes bajos en el nivel deficiente en todas las dimensiones.

Tabla 2. Nivel de percepción de la gestión administrativa por dimensiones

Dimensión	Deficiente, n (%)	Aceptable, n (%)	Eficiente, n (%)	Total, n (%)
Planeamiento estratégico	2 (1.7)	52 (44.1)	64 (54.2)	118 (100.0)
Procesos y procedimientos	2 (1.7)	46 (39.0)	70 (59.3)	118 (100.0)
Recursos humanos y capacitación	6 (5.1)	50 (42.4)	62 (52.5)	118 (100.0)
Evaluación institucional	7 (5.9)	44 (37.3)	67 (56.8)	118 (100.0)

En relación con las competencias laborales, se observaron resultados favorables, aunque con matices según la dimensión evaluada. Las competencias conceptuales fueron percibidas como eficientes por el 50.0% de los servidores y como aceptables por el 48.3%, lo que muestra una distribución bastante equilibrada entre ambos niveles. En las competencias procedimentales, predominó el nivel aceptable (51.7%), seguido del nivel eficiente (46.6%). En cambio, las competencias actitudinales presentaron la valoración más alta en nivel eficiente (66.9%), con un 31.4% en nivel aceptable. En términos generales, estos resultados permiten observar que el componente actitudinal se encuentra más fortalecido que el procedimental, mientras que el componente conceptual presenta un nivel intermedio, aunque también favorable.

Tabla 3. Nivel de percepción de las competencias laborales por dimensiones

Dimensión	Deficiente, n (%)	Aceptable, n (%)	Eficiente, n (%)	Total, n (%)
Competencias conceptuales	2 (1.7)	57 (48.3)	59 (50.0)	118 (100.0)
Competencias procedimentales	2 (1.7)	61 (51.7)	55 (46.6)	118 (100.0)
Competencias actitudinales	2 (1.7)	37 (31.4)	79 (66.9)	118 (100.0)

Análisis inferencial

Para contrastar la hipótesis general, se evaluó el ajuste del modelo y su capacidad explicativa. Los resultados indicaron que el modelo final fue estadísticamente significativo, $\chi^2(4) = 60.54$, $p < .001$, lo que evidenció que la modernización del Estado y la gestión administrativa aportaron información relevante para explicar el desarrollo de las competencias laborales. Además, los índices de bondad de ajuste fueron adecuados, tanto en la prueba de Pearson, $\chi^2(6) = 0.72$, $p = .994$, como en la devianza, $\chi^2(6) = 0.72$, $p = .994$, lo que mostró concordancia entre los valores observados y el modelo estimado. En cuanto a la capacidad explicativa, el coeficiente de Nagelkerke indicó un valor de $R^2 = .512$, sugiriendo que el modelo explicó el 51.2% de la variabilidad de la variable dependiente. En consecuencia, los resultados respaldaron la hipótesis

general y mostraron una incidencia estadísticamente significativa de la modernización del Estado y la gestión administrativa sobre el desarrollo de las competencias laborales.

Respecto a la primera hipótesis específica, centrada en las competencias conceptuales, el modelo también alcanzó significación estadística, $\chi^2(4) = 52.29$, $p < .001$. Este resultado indicó que las variables independientes contribuyeron de manera significativa a explicar esta dimensión. A ello se sumó un ajuste adecuado del modelo, evidenciado por la prueba de Pearson, $\chi^2(6) = 1.98$, $p = .921$, y la devianza, $\chi^2(6) = 1.97$, $p = .922$. El coeficiente de Nagelkerke alcanzó un valor de $R^2 = .456$, lo que señaló que el 45.6% de la variabilidad de las competencias conceptuales fue explicada por la modernización del Estado y la gestión administrativa. Por tanto, se aceptó la hipótesis específica correspondiente, al encontrarse una incidencia significativa sobre la dimensión conceptual.

En la segunda hipótesis específica, referida a las competencias procedimentales, se encontró igualmente un modelo estadísticamente significativo, $\chi^2(4) = 74.53$, $p < .001$. Este fue el valor más alto entre las tres dimensiones específicas, lo que sugiere una relación especialmente consistente con esta dimensión. Asimismo, el modelo presentó un ajuste adecuado, según la prueba de Pearson, $\chi^2(6) = 7.46$, $p = .281$, y la devianza, $\chi^2(6) = 7.46$, $p = .280$. El coeficiente de Nagelkerke fue de $R^2 = .597$, indicando que el 59.7% de la variabilidad de las competencias procedimentales fue explicada por las variables predictoras. Este resultado permitió concluir que la modernización del Estado y la gestión administrativa incidieron de manera significativa y con mayor fuerza explicativa en la dimensión procedimental.

Finalmente, para la tercera hipótesis específica, vinculada con las competencias actitudinales, el modelo mostró también una asociación significativa, $\chi^2(4) = 50.46$, $p < .001$. Los estadísticos de bondad de ajuste confirmaron la pertinencia del modelo, tanto en Pearson, $\chi^2(6) = 0.95$, $p = .987$, como en la devianza, $\chi^2(6) = 0.95$, $p = .988$. Por su parte, el coeficiente de Nagelkerke alcanzó un valor de $R^2 = .461$, lo que indicó que el 46.1% de la variabilidad en las competencias actitudinales fue explicada por la modernización del Estado y la gestión administrativa. En consecuencia, también se aceptó esta hipótesis específica, confirmando una incidencia significativa sobre la dimensión actitudinal.

Tabla 4. Resumen de los modelos de regresión para la hipótesis general y las hipótesis específicas

Modelo	χ^2	gl	p	Pearson (p)	Desviación (p)	Nagelkerke R^2	Decisión
Competencias laborales (hipótesis general)	60.535	4	.000	.994	.994	.512	Se acepta
Competencias conceptuales	52.290	4	.000	.921	.922	.456	Se acepta
Competencias procedimentales	74.532	4	.000	.281	.280	.597	Se acepta
Competencias actitudinales	50.455	4	.000	.987	.988	.461	Se acepta

Todos los modelos fueron estadísticamente significativos. Los valores de Pearson y Desvianza mayores a 0.05 indicaron un ajuste adecuado del modelo.

De manera global, los resultados mostraron que la modernización del Estado y la gestión administrativa se vincularon de forma significativa con el desarrollo de las competencias laborales en la municipalidad estudiada. En el plano descriptivo, predominó una percepción eficiente o aceptable en casi todas las dimensiones evaluadas. En el plano inferencial, todos los modelos resultaron significativos y con adecuados indicadores de ajuste. La mayor capacidad explicativa se observó en las competencias procedimentales (R^2 de Nagelkerke = .597), seguida de las competencias laborales globales ($R^2 = .512$), las competencias actitudinales ($R^2 = .461$) y las competencias conceptuales ($R^2 = .456$). Estos resultados permiten afirmar que las mejoras en los procesos de modernización y en la gestión administrativa no solo tienen un correlato institucional, sino también un efecto relevante en el fortalecimiento de las capacidades laborales del personal.

Discusión

Los hallazgos del estudio muestran que la modernización del Estado y la gestión administrativa sí se relacionan de manera importante con el desarrollo de las competencias laborales en la municipalidad analizada. El resultado general, con significancia estadística y una capacidad explicativa del 51.2 %, sugiere que los cambios en la organización, en los procesos y en la forma de gestionar sí llegan a expresarse en el trabajo diario del personal. Esto dialoga bien con la idea de que la modernización pública no debe verse solo como cambio normativo o tecnológico, sino como una transformación que también repercute en las capacidades de quienes sostienen el servicio público (Goicochea et al., 2024; Espino et al., 2024).

En el plano descriptivo, la modernización del Estado mostró avances más visibles en simplificación administrativa y transparencia, mientras que gobierno digital y gestión por resultados quedaron en niveles más moderados. Ese contraste es importante, porque deja ver que modernizar no siempre ocurre con la misma fuerza en todas las áreas. En otras palabras, una entidad puede avanzar en acceso a la información y ordenamiento de trámites, pero todavía tener debilidades cuando se trata de digitalización real o de instalar una cultura de resultados. Esta lectura coincide con enfoques que entienden la modernización como un proceso gradual, no lineal, que exige capacidades institucionales, continuidad y apropiación por parte del personal (Ching, 2024; Cusma, 2022).

Algo parecido ocurre con la gestión administrativa. En esta investigación, el planeamiento estratégico, los procesos y procedimientos, los recursos humanos y la evaluación institucional fueron percibidos mayormente en niveles eficientes. Eso permite pensar que, cuando la gestión logra ordenar mejor sus funciones, distribuir tareas con mayor claridad y hacer seguimiento a lo que se ejecuta, se genera un entorno más favorable para el desempeño laboral. Desde una mirada administrativa clásica, esto tiene bastante lógica: una organización funciona mejor cuando planifica, organiza, dirige y controla de manera

articulada, y no cuando cada área trabaja por separado o solo reacciona a los problemas del día a día (Chiavenato, 2017; Robbins y Coulter, 2005).

Respecto de las competencias cognitivas, los resultados indican una incidencia significativa con una capacidad explicativa de 45.6 %. Esto sugiere que la modernización y la gestión administrativa aportan al fortalecimiento del conocimiento técnico, la comprensión de normas, el manejo de procedimientos y la lectura más clara de los objetivos institucionales. No se trata solo de “saber más”, sino de comprender mejor cómo funciona la entidad y qué se espera del puesto de trabajo. Por eso, elementos como acceso a la información, claridad de procesos, capacitación y planeamiento no son asuntos aislados; terminan fortaleciendo la base conceptual desde la cual el trabajador actúa (Chiavenato, 2017; Ching, 2024).

La dimensión procedimental fue la que alcanzó la mayor fuerza explicativa del modelo (59.7 %), y ese dato probablemente es uno de los más valiosos del estudio. En la práctica, esto quiere decir que los cambios en la modernización y en la gestión administrativa parecen impactar con más claridad en el “saber hacer”: ejecutar tareas, seguir procedimientos, resolver situaciones concretas y responder mejor a las demandas del trabajo cotidiano. Tiene sentido que esta dimensión sea la más sensible, porque los procesos, la organización interna, la capacitación y el control institucional suelen reflejarse primero en la manera concreta en que el personal opera, más que en discursos o declaraciones formales (Robbins y Coulter, 2005; Chiavenato, 2017).

En cuanto a la dimensión actitudinal, también apareció una incidencia significativa, con una capacidad explicativa del 46.1 %, y además fue la dimensión que mostró el mayor porcentaje en nivel eficiente dentro del análisis descriptivo. Esto permite pensar que la modernización no solo toca los procedimientos, sino también el clima interno de trabajo, el compromiso, la responsabilidad y la disposición frente al servicio. Cuando una institución se vuelve más clara, más ordenada y más transparente, es más probable que el personal desarrolle mayor sentido de pertenencia y una actitud más favorable hacia sus funciones. Por eso, los hallazgos ayudan a recordar que una gestión pública moderna también necesita trabajar la dimensión humana, no solo la técnica (Espino et al., 2024; Chiavenato, 2017).

Ahora bien, estos resultados no deberían interpretarse como si la modernización garantizara automáticamente mejores desempeños en cualquier contexto. Más bien, parecen mostrar que su efecto depende del grado real de implementación, del contexto institucional y del modo en que los cambios son asumidos por quienes trabajan en la entidad. Dicho de forma simple, una política de modernización escrita en documentos no alcanza por sí sola. Necesita continuidad, recursos, conducción y acompañamiento. En ese punto, el estudio aporta una mirada más realista: los avances existen, pero no se distribuyen de forma uniforme, y todavía quedan brechas en digitalización y gestión por resultados (Cusma, 2022; Goicochea et al., 2024).

También conviene leer estos hallazgos con prudencia. El estudio se realizó en una sola municipalidad, con diseño no experimental y de corte transversal, de modo que permite identificar incidencia estadística, pero no afirmar causalidad absoluta. Además, la información provino de autoinformes, por lo que recoge la percepción de los trabajadores en un momento específico. Esto no le quita valor a los resultados, pero sí obliga a interpretarlos con cautela y a evitar generalizaciones demasiado amplias. En futuras investigaciones sería útil comparar varias municipalidades, incorporar otras técnicas de recojo de información y observar la evolución de estas variables en el tiempo (Creswell, 2012; Hernández y Mendoza, 2018).

Aun con esas limitaciones, el estudio deja una contribución importante: muestra que la modernización del Estado, la gestión administrativa y las competencias laborales no deberían analizarse por separado. En el caso estudiado, aparecen conectadas de manera bastante clara. Eso tiene valor teórico, porque ayuda a entender mejor cómo se articula la transformación institucional con el desarrollo del talento humano; y tiene valor práctico, porque orienta decisiones concretas sobre capacitación, rediseño de procesos, fortalecimiento digital, evaluación institucional y cultura de servicio. En ese sentido, el aporte principal de la investigación no está solo en confirmar que existe relación entre variables, sino en mostrar que la mejora del servicio público pasa, necesariamente, por mejorar también la experiencia y las capacidades de las personas que trabajan dentro de la institución (Ching, 2024; Espino et al., 2024).

CONCLUSIONES

En términos generales, se concluye que la modernización del Estado y la gestión administrativa inciden de manera significativa en el desarrollo de las competencias laborales en una municipalidad provincial del Cusco, 2025. Los resultados evidenciaron una significancia estadística de $p < .001$ y un coeficiente de Nagelkerke de $R^2 = .512$, lo que indica una capacidad explicativa del 51.2 %. En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que la modernización del Estado no solo transforma estructuras y procesos institucionales, sino que también fortalece las capacidades del personal, favoreciendo un entorno laboral más eficiente, responsable y orientado al servicio público.

Respecto al primer objetivo específico, se concluye que la modernización del Estado y la gestión administrativa inciden significativamente en el desarrollo de las competencias cognitivas laborales, con una significancia de $p < .001$ y un coeficiente de Nagelkerke de $R^2 = .456$. Este resultado muestra que el fortalecimiento de la planificación, la transparencia, el acceso a la información y la capacitación institucional contribuye al desarrollo de conocimientos técnicos y conceptuales en los trabajadores. En ese sentido, las estrategias de modernización ayudan a consolidar una base cognitiva más sólida para la comprensión de funciones, la toma de decisiones y el cumplimiento eficaz de las tareas.

En relación con el segundo objetivo específico, se concluye que la modernización del Estado y la gestión administrativa inciden de manera directa y significativa en las competencias procedimentales

laborales, con una significancia de $p < .001$ y un coeficiente de Nagelkerke de $R^2 = .597$. Este fue el valor explicativo más alto entre las tres dimensiones analizadas, lo que evidencia una influencia especialmente importante en el saber hacer del personal. Asimismo, los resultados descriptivos mostraron que el 59.3 % de los encuestados percibió los procesos y procedimientos en un nivel eficiente, mientras que más de la mitad ubicó sus competencias procedimentales en niveles aceptables o eficientes. Esto permite concluir que la optimización de procedimientos, la gestión por resultados y la evaluación institucional fortalecen el desempeño práctico y la productividad organizacional.

Finalmente, se concluye que la modernización del Estado y la gestión administrativa inciden significativamente en el desarrollo de las competencias actitudinales laborales, con una significancia de $p < .001$ y un coeficiente de Nagelkerke de $R^2 = .461$. Este hallazgo muestra una influencia importante en la formación de valores, actitudes y comportamientos vinculados con el compromiso, la ética, la responsabilidad y la disposición al trabajo en equipo. Además, el 66.9 % de los trabajadores percibió sus competencias actitudinales en un nivel eficiente, lo que refuerza la idea de que las políticas de modernización, al promover transparencia, orden y orientación a resultados, también fortalecen la cultura institucional. Por ello, puede afirmarse que la modernización administrativa no solo mejora procesos y conocimientos, sino que también refuerza el compromiso del personal con la mejora del servicio público.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2013). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.
- Apaza, H. (2024). *La modernización de la gestión pública y la competencia laboral en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023* [Tesis]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/23269>
- Arévalo, J., Cabel Ramírez, J., Schrader Iñap, J. C., y Ishuiza Tapullima, J. C. (2022). *Gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas de la provincia del Dorado*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2695
- Arias, J. (2020) *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Primera edición digital, diciembre del 2020 Hecho el Depósito Legal en la biblioteca Nacional del Perú N° 2021- 00068. ISBN: 978-612-00-5506-9
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024, febrero 29). *BID presenta estudio sobre los avances en la profesionalización y modernización del servicio civil en América Latina*. <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-estudio-sobre-los-avances-en-la-profesionalizacion-y-modernizacion-del>
- Blas, F. (2023). *Modernización del estado y la gestión pública en una municipalidad distrital de Lima, 2022* [Tesis]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/126174>
- Campos et al. (2020). *Diagnostic evaluation of competences in a model of service-learning in the degree of medicine*. *Actualidad Médica*, 105, 35–38. <https://doi.org/10.15568/am.2020.809.or05>
- Carbajal, T. (2023). *La modernización del estado y el desempeño laboral del personal en una entidad pública Apurímac, 2023* [Tesis]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/123637>
- Chávez, P., y Heredia, F. (2024). *Modernization of public management in regional governments: A literary review*. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v14i2.3978>

- Ching, H. (2024, agosto 5). Modernización de la gestión pública: ¿Qué significa y cuáles son sus principios desde la perspectiva del ciudadano? Universidad César Vallejo. <https://en.ucv.edu.pe/expertos-ucv/modernizacion-de-la-gestion-publica>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Creswell, J. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.
- Cusma, H. (2022). Modernización de la gestión pública, PCM: Tendencias internacionales recientes en modernización de la gestión pública. <https://gobierno.pucp.edu.pe/publicacion/articulo-modernizacion-de-la-gestion-publica-tendencias-internacionales-recientes/>
- Durand et al. (2025). Competencias laborales en el fortalecimiento de la gestión pública local en el Perú: Hacia el logro del ODS 16. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*.
- Espino et al. (2024). Modernization of public management in Perú based on the experiences of Covid-19. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0236>
- Gayona, B. (2024). La modernización de la gestión pública y la gestión administrativa de la UGEL Canas, periodo 2022 [Tesis]. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/8864>
- Goicochea et al. (2024). Nuevas tecnologías y modernización de la gestión pública: Perspectivas futuras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1366–1381. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.25>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Huanca et al. (2021). Modernization of public management and quality of customer service in the provincial municipalities of the Puno region. *Polo del Conocimiento*, 6(1), 479–498. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i1.2159>
- Kerlinger, F., y Howard, B. (2011). *Investigación del comportamiento* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill.
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 9(8), 123–140. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Medina, et al. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mego, F., Chávarry, P. del R., y Mego, J. (2020). Strategy for human talent and job skills in an agro-industrial company. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2020.0018>
- Muñoz, A. (2021). Modernización de la gestión pública y burocracia administrativa en el Instituto Nacional de Salud del Niño - Breña, 2021 [Tesis]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/71339>
- OCDE. (2018). *Manual de Oslo 2018: Perspectivas económicas de América Latina 2018*.
- Oszlak, O., y O'Donnell, G. (1991). Estado y políticas estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación. *Redes*, 2(4), 99–128. <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3332>
- Pajuelo, F. J. (2024). Modernización del estado y la gestión administrativa en los servidores de la Municipalidad Provincial del Santa, 2024 [Tesis]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/152657>
- Pérez, W., Serran O., Colcha Ortiz, R., y Moreno, M. (2022). Gestión administrativa y calidad de servicio de acuerdo a la normativa legal. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3634>
- Pimienta, J., De la Orden Hoz, A., y Campos, H. (2018). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). Pearson.

- Quintano, D. (2020). Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Huanta - 2020 [Tesis]. <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/698>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración* (8.^a ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, G. (2024) Importance of public policies for sustainable development in Latin American countries. *UCV-SCIENTIA*, 16 (2), 78-89. <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v16n2a7>
- Rojas, G., Chura, M., López, G., y Pinto, G. (2025). Digital government and public management: Themes, influences, and international collaborations. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.109.16>
- Valencia, J. (2024, octubre 2). Modernización de la gestión pública en Perú: Un desafío constante. J. Valencia y Asociados. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0236>
- Vicente, A., y Chávez, E. (2020). Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial. *Veritas et Scientia*, 8(2). <https://doi.org/10.47796/ves.v8i2.13>