

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

# **Desarrollo organizacional y la gestión pública en Gobierno Regional del Cusco, año 2022**

Johare Salvatore Licona Herrera

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Cusco, 2025

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .



**ANEXO 6**

**INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD  
DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

A : JAIME SOBRADOS TAPIA.  
Director de la Escuela de Posgrado.

DE : ANGELA ELSA REYES LINARES  
Asesor de Tesis.

ASUNTO : Remito resultado de evaluación de similitud de "TURNITIN"

FECHA : Lima, 26 de enero del 2025

---

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor de la Tesis / Trabajo de Investigación titulada "Desarrollo Organizacional y la Gestión Pública en Gobierno Regional del Cusco, Año 2022", perteneciente a LICONA HERRERA, JOHARE SALVATORE, de la MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado **del 19%** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Nº de palabras excluidas: **XX**) SI  NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC. Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.  
Atentamente,

**ANGELA ELSA REYES LINARES**  
DNI No. 40170331

CC.  
Facultad / Escuela de Posgrado  
Oficina de Grados y Títulos

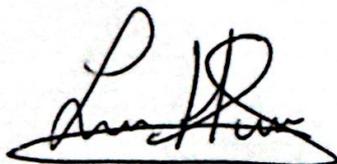
## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, LICONA HERRERA JOHARE SALVATORE, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 70003063, egresado de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN PÚBLICA EN GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, AÑO 2022", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 28 de Agosto de 2024.



LICONA HERRERA JOHARE SALVATORE  
DNI. N° 70003063



Huella

**Arequipa**  
Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**  
Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**  
Urb. Manuel Prado - Loto B, N° 7 Av. Cosío  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**  
Av. Alfredo Mandujano 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

# “DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN PÚBLICA EN GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, AÑO 2022”

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	4%
2	<a href="https://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	1%
5	<a href="https://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Cliffside Park High School Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="https://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac Trabajo del estudiante	<1%

9	Submitted to Universidad Pontificia de Salamanca Trabajo del estudiante	<1 %
10	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1 %
11	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
14	revista.religacion.com Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.eesppjjbtacna.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE Trabajo del estudiante	<1 %
17	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1 %
19	Submitted to Universidad Nacional de Cañete	

<1 %

20

Submitted to Universidad Nacional de San  
Cristóbal de Huamanga

Trabajo del estudiante

<1 %

21

Submitted to Universidad Tecnológica  
Centroamericana UNITEC

Trabajo del estudiante

<1 %

22

[repositorio.unc.edu.pe](http://repositorio.unc.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

23

[repositorio.unan.edu.ni](http://repositorio.unan.edu.ni)

Fuente de Internet

<1 %

24

[ve.scielo.org](http://ve.scielo.org)

Fuente de Internet

<1 %

25

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1 %

26

[produccioncientificaluz.org](http://produccioncientificaluz.org)

Fuente de Internet

<1 %

27

[repositorio.uct.edu.pe](http://repositorio.uct.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

28

[apirepositorio.unh.edu.pe](http://apirepositorio.unh.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

29

[periodicos.ufs.br](http://periodicos.ufs.br)

Fuente de Internet

<1 %

30	<a href="http://revistas.unellez.edu.ve">revistas.unellez.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://sired.udenar.edu.co">sired.udenar.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
32	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1 %
33	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<1 %
34	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://repositorio.utea.edu.pe">repositorio.utea.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
37	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
38	<a href="http://repositorio.unac.edu.pe">repositorio.unac.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://repositorio.ujcm.edu.pe">repositorio.ujcm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://scielo.senescyt.gob.ec">scielo.senescyt.gob.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

41	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
42	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
43	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
44	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
46	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
47	hrcak.srce.hr Fuente de Internet	<1 %
48	pas.universia.es Fuente de Internet	<1 %
49	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
50	repositorio.uide.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
51	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
52	repositorio.unap.edu.pe	

Fuente de Internet

<1 %

53

[repositorio.upagu.edu.pe](https://repositorio.upagu.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

54

[revistaneque.org](https://revistaneque.org)

Fuente de Internet

<1 %

55

[www.repositorio.autonomadeica.edu.pe](http://www.repositorio.autonomadeica.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

56

[alejandria.poligran.edu.co](https://alejandria.poligran.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

57

[dspace.unl.edu.ec](https://dspace.unl.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

58

[pirhua.udep.edu.pe](https://pirhua.udep.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

59

[repositorio.unapiquitos.edu.pe](https://repositorio.unapiquitos.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

60

"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 30 (2014)", Brill, 2016

Publicación

<1 %

61

"Proceedings of the International Conference on Computer Science, Electronics and Industrial Engineering (CSEI 2023)", Springer Science and Business Media LLC, 2024

Publicación

<1 %

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía

Activo

**Asesor**

Mg. Angela Elsa Reyes Linares.

### **Agradecimiento**

A la mi casa de estudios Continental, por el acompañamiento y por todo el aprendizaje adquirido. También expreso mi gratitud a los profesores del programa de maestría en Gestión Pública que han proporcionado insumos prácticos necesarios para mi crecimiento.

A mis progenitores, cuyo respaldo absoluto y confianza que depositaron en mi durante este período de investigación. Gracias por su apoyo emocional y por inculcarme los valores que me motivaron a alcanzar otro hito en mi vida.

JOHARE SALVATORE

### **Dedicatoria**

A mis amados padres, Yesica Rosa y Robert, mi más profundo agradecimiento por su apoyo inquebrantable, su amor interminable y la paciencia que cada día me ofrecen. Son ellos quienes me animan a esforzarme por la mejora constante ya trabajar para alcanzar cada uno de mis objetivos.

A Italo Salvador, por ser no solo un hermano, sino un gran amigo y una fuente de fuerza incondicional.

Finalmente, extendiendo mi gran aprecio a todas aquellas personas, familiares y amigos, a quienes encontraron en el camino de mi vida y que jugaron un papel positivo en mi vida. Gracias por las valiosas lecciones y experiencias.

## Índice

Asesor .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Índice de Tablas .....	vii
Índice de Gráficos .....	viii
Resumen .....	ix
Abstract .....	x
Introducción .....	xi
Capítulo I Planteamiento del Estudio .....	12
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema .....	12
1.1.1. Planteamiento del Problema .....	12
1.1.2. Formulación del Problema .....	17
A. Problema General. ....	17
B. Problemas Específicos .....	17
1.2. Determinación de Objetivos .....	18
1.2.1. Objetivo General .....	18
1.2.2. Objetivos Específicos .....	18
1.3. Justificación e Importancia del Estudio .....	18
1.3.1. Justificación Práctica. ....	18
1.3.2. Justificación Social. ....	19
1.4. Limitaciones de la Presente Investigación .....	19
Capítulo II Marco Teórico .....	20
2.1. Antecedentes del problema .....	20
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	20
2.1.2. Antecedentes Nacionales. ....	23
2.2. Bases Teóricas .....	27
2.2.1. Desarrollo Organizacional .....	27
2.2.2. Gestión Pública .....	33
2.3. Definición de Términos Básicos .....	34
Capítulo III Hipótesis y Variables .....	36
3.1. Hipótesis .....	36
3.1.1. Hipótesis General. ....	36

3.1.2. Hipótesis Específicas.....	36
3.2. Operacionalización de Variables.....	36
3.2.1. Variable X Independiente.....	36
3.2.2. Variable Y Dependiente.....	37
3.2.3. Matriz de Operacionalización de Variables.....	38
Capítulo IV Metodología del Estudio .....	39
4.1. Método y Tipo de Investigación.....	39
4.1.1. Método.....	39
4.1.2. Tipo o Alcance.....	39
4.2. Diseño de la Investigación.....	39
4.3. Población y Muestra .....	40
4.1.3. Población.....	40
4.1.4. Muestra.....	40
4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	41
4.5. Técnicas de análisis de datos .....	43
Capítulo V Resultados y Discusión .....	44
5.1. Resultados y Análisis .....	44
5.1.1. Análisis Descriptivo de Resultados.....	44
5.1.2. Análisis Correlacional.....	56
5.2. Discusión de Resultados.....	57
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	62
Referencias Bibliográficas.....	64
Anexos .....	70
Anexo A: Matriz de consistencia.....	70
Anexo B: Cuestionario .....	71
Anexo C: Validación de Expertos.....	74
Anexo D: Resultados de la prueba piloto.....	77

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Principales actividades económicas de la Región Cusco .....	13
<b>Tabla 2</b> Análisis FODA en las direcciones .....	15
<b>Tabla 4</b> <i>Recursos tecnológicos en el Gobierno Regional del Cusco, área de Desarrollo Económico</i> .....	16
<b>Tabla 5</b> Capacitaciones anuales al personal del Gobierno Regional del Cusco, área de Desarrollo Económico .....	16
<b>Tabla 6</b> Tipología del conocimiento .....	31
<b>Tabla 7</b> Matriz de Operacionalización de Variables .....	38
<b>Tabla 8</b> Prueba Alfa de Cronbach .....	43
<b>Tabla 9</b> Reactivo N° 1 .....	44
<b>Tabla 10</b> Reactivo N° 2 .....	45
<b>Tabla 11</b> Reactivo N° 3 .....	45
<b>Tabla 12</b> Reactivo N° 4 .....	46
<b>Tabla 13</b> Reactivo N° 5 .....	47
<b>Tabla 14</b> Reactivo N° 6 .....	47
<b>Tabla 15</b> Reactivo N° 7 .....	48
<b>Tabla 16</b> Reactivo N° 8 .....	49
<b>Tabla 17</b> Reactivo N° 9 .....	49
<b>Tabla 18</b> Reactivo N° 10 .....	50
<b>Tabla 19</b> Reactivo N° 11 .....	51
<b>Tabla 20</b> Reactivo N° 12 .....	51
<b>Tabla 21</b> Reactivo N° 13 .....	52
<b>Tabla 22</b> Reactivo N° 14 .....	53
<b>Tabla 23</b> Reactivo N° 15 .....	53
<b>Tabla 24</b> Reactivo N° 16 .....	54
<b>Tabla 25</b> Reactivo N° 17 .....	55
<b>Tabla 26</b> Reactivo N° 18 .....	55
<b>Tabla 27</b> Correlación de variables .....	56

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Enfoque cognitivo social del liderazgo .....	33
--	----

## Resumen

Se demostró la incidencia entre el desarrollo organizacional expresada en las áreas gerenciales de proyección y asignación de presupuesto, desarrollo económico, infraestructura y administración de desarrollo social y la gestión pública. Los hallazgos demostraron que el progreso de la organización y la comisión pública tuvieron una incidencia directa, pero según la percepción de los trabajadores las capacitaciones al personal, los recursos tecnológicos y el liderazgo gerencial, no son los adecuados o son deficientes y no ayudaron a mejorar el cumplimiento de las metas planteadas.

Se llegó a la conclusión que existe incidencia entre los objetos de investigación, ya que el p valor es del 0.016; en cuanto a la variante de desarrollo de la organización, la dimensión capacitación al personal (capacitación) si está relacionado a la gestión pública, ya que el p valor es de 0.014; en cuanto a la variable de desarrollo organizacional, la dimensión recursos tecnológicos (tecnología) si está relacionado a la variante gestión pública, debido al valor p que es de 0.040; y por último en cuanto a la variable de desarrollo organizacional, la dimensión liderazgo gerencial (liderazgo) no está relacionado con la gestión pública, ya que el p valor es de 0.223.

En la institución pública el desarrollo organizacional es débil y esto hace que no se cumplan de manera eficiente y eficaz los objetivos planteados para una mejor gestión pública, por lo que el estudio permitió contribuir en recomendar acciones que mejoren la gestión pública del GORE Cusco.

**Palabras Claves:** capacitación, recursos tecnológicos, liderazgo gerencial, gestión pública.

## Abstract

The incidence between organizational development expressed in the managerial areas of planning and budget, economic development, infrastructure and social development management and public management was demonstrated. The findings showed that organizational development did have a direct relationship with public management, but according to the perception of the workers, staff training, technological resources and managerial leadership are not adequate or are deficient and did not help to improve the fulfillment of the objectives set.

It was concluded that there is an incidence between the research objects, since the p value is 0.016; as for the organizational development variable, the staff training dimension (training) is related to public management, since the p value is 0.014; as for the organizational development variable, the technological resources dimension (technology) is related to the public management variable, since the p value is 0.040; And finally, regarding the organizational development variable, the managerial leadership dimension (leadership) is not related to public management, since the p value is 0.223.

In the public institution, organizational development is weak and this means that the objectives set for better public management are not met efficiently and effectively, so the study allowed us to contribute to recommend actions that improve the public management of the GORE Cusco.

**Keywords:** training, technological resources, managerial leadership, public management.



## **Introducción**

En esta investigación se examinó la asociación entre las variables. Una encuesta se llevó a cabo a los trabajadores de áreas gerenciales clave para realizar un análisis descriptivo y correlacional.

El Gobierno Regional del Cusco cuenta con varias áreas gerenciales relevantes para la gestión pública, como planeamiento y presupuesto, desarrollo económico, infraestructura y desarrollo social, empleando a un total de 170 trabajadores comprometidos con el servicio a la población y el crecimiento económico.

La distribución esta esquematizada en cinco títulos:

El primer título aborda los problemas de investigación, objetivos, justificación y alcance. El segundo desarrolla el marco teórico, bases teóricas y marco conceptual. En el tercero se identifican variables y se plantean hipótesis. El cuarto describe la metodología, incluyendo tipo, diseño, alcance, población, muestra, técnicas y análisis. El quinto presenta e interpreta resultados comparándolos con estudios previos. Finalmente, se exponen conclusiones, recomendaciones y referencias.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1. Planteamiento y Formulación del Problema**

##### **1.1.1. Planteamiento del Problema.**

La gestión estatal es determinante en el avance de la economía, lo que se traduce en el bienestar de la población. Algunos autores destacan que, en términos de relación, el crecimiento económico se relaciona con la proporción del PBI que se invierte en obras públicas, así como la eficiencia de dicha inversión. (Universidad Autónoma del Perú, 2021). La responsabilidad presupuestaria y la efectividad social de esta inversión son importantes en incentivar la oferta del ámbito privado, de manera que los inversionistas pueden anticipar sus ventas y retorno a la inversión de manera lógica y justificada. Sin embargo, la efectividad de las unidades de inversión pública depende de evitar prácticas del pasado y tomar decisiones informadas que protejan contra influencias distorsionadoras.

La gestión gubernamental en el Perú enfrenta limitaciones, incluyendo la existencia de sistemas de planificación relacional insatisfactorios que están rotos y no logran satisfacer adecuadamente las necesidades de la población. Esto conlleva a una desconexión entre los planes y los objetivos establecidos, exacerbando problemas estructurales y la falta de eficiencia entre los funcionarios públicos. La mayoría de las entidades carece de recursos humanos y tecnológicos adecuados para mejorar sus procesos, lo que agrava la insatisfacción pública debido a la desarticulación entre los sistemas administrativos. Según la normativa presupuestal vigente para las entidades públicas en Perú, los líderes deben asignar recursos de manera eficiente para proyectos de inversión pública que prioricen servicios con impacto significativo en sus áreas de competencia, cerrando brechas de

servicios públicos e infraestructura. Sin embargo, el desarrollo organizacional en el GORE del Cusco, en los últimos periodos no ha logrado optimizar la eficacia y eficiencia. Se observa esto específicamente en la gerencia de desarrollo económico, cuya misión es coordinar la gestión pública regional en consonancia con políticas sectoriales y nacionales, buscando favorecer al sostenible de la región del Cusco y desarrollo integral.

La gestión implica formular y operativizar las políticas públicas de una organización, un proceso continuo que abarca desde la supervisión hasta la ejecución efectiva mediante la asignación adecuada de recursos humanos, financieros y tecnológicos (Keeling, 1972). Sin embargo, los resultados indican que las actividades principales económicas de la región de Cusco han estado declinando en los últimos años, lo que implica que el objetivo de promover un desarrollo integrado y sostenible en la región no se ha logrado satisfactoriamente.

En resumen, la gestión pública enfrenta desafíos en términos de coordinación estratégica, asignación eficiente de recursos y la mejora constante de sus procedimientos, con la misión de responder a las necesidades de la ciudadanía y alcanzar los objetivos de desarrollo regional.

**Tabla 1**

*Principales actividades económicas de la Región Cusco*

<b>Actividades</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura</b>	-2.0	-8.1	-3.0	6.6	-3.8	-2.8	-5.1
<b>Manufactura</b>	3.6	-11.8	-2.8	-2.0	-1.3	-3.0	0.6
<b>Construcción</b>	13.7	-3.1	-15.0	-8.3	-6.3	-4.1	-2.9
<b>Comercio</b>	7.2	3.0	1.4	2.3	0.6	-2.9	-2.6

Fuente: INEI 2021

En los tres últimos años hay una tendencia de disminución en las principales actividades económicas que la población de la región

Cusco ha reportado no haber recibido satisfacciones. Esta tendencia se debe al bajo rendimiento de la Gerencia de Desarrollo Económico, que no ha logrado implementar un desarrollo organizacional eficaz para llegar a cumplir las metas fijadas por la institución.

En el Gobierno Regional del Cusco, la cual tiene como función la adecuada gestión pública de la entidad, mediante lo cual tiene procesos y herramientas que se encaminan en lograr el desempeño de dicha organización que tienen como objetivo el poder brindar un buen servicio público.

Por lo cual se pueden identificar múltiples problemas a partir del modelo organizacional, el cual se define como un enfoque que acentúa la necesidad de implementar un cambio determinado. En lo que respecta al Gobierno Regional del Cusco, esto implica una necesidad de eficiencia en el funcionamiento en cinco áreas empresariales: administrativa, social, técnica, así como una evaluación continua de la mejora en el rendimiento de la gestión.

Según el Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2022, tiene la visión de gestionar su desarrollo de manera democrática, participativa con instituciones y organizaciones fortalecidas, de tal manera que el eje central es el bienestar social, ello sustenta en las capacidades del potencial humano para generar valor agregado a nuestros recursos. En cuanto a los objetivos es incrementar el empleo , desarrollando las competencias laborales haciendo un análisis en la oferta de la dirección regional de trabajo lo cual es el responsable de orientar, ejecutar supervisar y evaluar las acciones que se ejecutan en concordancia a las políticas establecidas, las oficinas técnicas administrativas las cuales se encargaran de las acciones de la planificación y administración de los recursos humanos, materiales y económicos. (GORE, 2022)

Teniendo en cuenta el análisis FODA a nivel de direcciones y subdirecciones se tiene el siguiente cuadro:

**Tabla 2***Análisis FODA en las direcciones*

INTERNO		ENTORNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Actitud proactiva de los trabajadores	✓ Infraestructura insuficiente	✓ Existencia de tecnológicas de información y comunicación	✓ Desfases y desajustes en la normativa laboral.
✓ Coordinación interinstitucional	✓ Insuficiente recurso humano	✓ Normativa que posibilita las acciones inspectoras ante una creciente demanda	✓ Desconocimiento de la norma laboral por parte de los empresarios y de las relaciones que trabajo que generan
✓ Trabajo en equipo a través de la cultura corporativa	✓ Insuficiente capacitación	✓ Incremento de empresas y entidades generadoras de empleo	
✓ Existencias del plan de difusión y capacitación de la normativa laboral	✓ Insuficiente mantenimiento de equipos.		
	✓ Abuso de contratación por servicios no personales.		

Fuente: Plan Estratégico de desarrollo regional concertado Cusco al 2022

Como primer fallo organizacional es la escasez de material y recursos tecnológicos para el gobierno regional del Cusco, los materiales tecnológicos ya están muy desactualizadas acorde con el tiempo actual así también la escasa información para la recopilación de datos, los escasos herramientas digitales hacen que los procesos administrativos sean las lentos y se hagan muy complejos; la falta de capacitación según los nuevos lineamientos de la normativa, formulación y ejecución de los proyectos según el MEF, ya que le MEF está en continuo cambio, además existe una falta de conocimiento en la orientación de las técnicas de preparación de proyectos y una cobertura insuficiente de los servicios informáticos; no se tiene un conocimiento adecuado de las herramientas digitales para un buen manejo y así facilitar el trabajo en la gestión pública; Chiavenato asevera que el desarrollo de la organización abarca un aglomerado de reformas culturales y estructurales que son

intencionadas y planificadas. Este proceso se sustenta en la adopción de diversas tecnologías y métodos que ayudan a la detección, programación y realización de tales cambios, asistidos por cuentos profesionales. En su carácter, es una pedagogía difícil, compleja en sus objetivos ya que busca cambiar actitudes, valores, comportamientos y también la estructura organizacional misma. Su finalidad es facilitar la reconfiguración efectiva de la organización ante cambios de contexto, mercado, tecnología o nuevos retos que se establezcan (Torcat, 2003).

**Tabla 3**

*Recursos tecnológicos en el Gobierno Regional del Cusco, área de Desarrollo Económico*

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Computadoras y/o laptops operativas</b>	27	25	21	20	19
<b>Computadoras y/o laptops no operativas</b>	4	6	10	11	12
<b>Número de oficinas con internet</b>	5	5	3	4	4
<b>Número de oficinas sin internet</b>	0	0	2	1	1
<b>Número de personas con acceso al aplicativo de invierte.pe</b>	30	30	25	25	21
<b>Número de personas sin acceso al aplicativo invierte.pe</b>	10	10	15	15	19

Fuente: RRHH Gobierno regional del cusco.

La presente tabla se observa cómo se ha dejado de invertir en los recursos tecnológicos al pasar de los años en los periodos 2018 al 2022, teniendo un déficit en este recurso.

**Tabla 4**

*Capacitaciones anuales al personal del Gobierno Regional del Cusco, área de Desarrollo Económico*

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Capacitaciones en INVIERTE.PE</b>	10	11	5	7	8
<b>Capacitaciones en gestión pública</b>	11	10	3	8	9
<b>Capacitaciones en sistemas administrativos</b>	15	12	7	7	9
<b>Capacitaciones en contrataciones del estado</b>	20	21	10	12	15

Fuente: RRHH Gobierno Regional del Cusco.

En la tabla 3, se observan las capacitaciones que se dieron entre los años 2018 al 2022, pero no tuvo un aumento considerable ya que las capacitaciones son muy importantes para la mejora el conocimiento de cada trabajador. (GORE, 2022)

Además, uno de los factores a resaltar en el enfoque del desarrollo organizacional es la ausencia o escasa presencia de liderazgo y compromiso. Este factor humano es clave para primar en el éxito o en el fracaso del GORE, pues el liderazgo y el compromiso de los directivos son distinguidos para el logro y la consolidación de los fines de la organización. La deficiencia del liderazgo gerencial hace que no haya un buen análisis del problema de la entidad, no se comunica asertivamente con sus colaboradores, por lo general tiene el perfil de autoridad y no es líder; se cierra en sus ideas, le tiene miedo al cambio, no es capaz de encontrar soluciones y no escucha las ideas de su equipo; ya que, según Sánchez, se evidencia la importancia del trabajo del líder, pues su trabajo está enfocado la implementación de acciones aplicables a sus trabajadores con la finalidad del cumplimiento de metas y objetivos (Torres, Falconi, & Ramírez, 2019).

### **1.1.2. Formulación del Problema.**

#### **A. Problema General.**

¿Qué relación existe entre el desarrollo organizacional y la gestión pública en el Gobierno Regional del Cusco, año 2022?

#### **B. Problemas Específicos.**

- ¿Cuál es la relación de la capacitación del personal en la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022?
- ¿Qué relación tienen los recursos tecnológicos en la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022?

- ¿De qué manera el liderazgo gerencial se relaciona con la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022?

## **1.2. Determinación de Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General.**

Identificar la relación que existe entre el desarrollo organizacional y la gestión pública en el Gobierno Regional del Cusco, año 2022.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

- Determinar la relación que existe entre las capacitaciones del personal y la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022.
- Analizar la relación entre los recursos tecnológicos con la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022.
- Demostrar si el liderazgo gerencial tiene relación con la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022.

## **1.3. Justificación e Importancia del Estudio**

### **1.3.1. Justificación Práctica.**

El actual estudio constituye una parte muy importante para lograr una ampliación y un enriquecimiento del conocimiento respecto a la gestión estatal, destacando especialmente la influencia del cambio organizacional. Los resultados obtenidos en el estudio han brindado soluciones prácticas para enfrentar el problema de la gestión pública deficiente. Además, estos hallazgos han permitido formular propuestas específicas para mejorar la gestión pública en base a los objetivos establecidos.

### **1.3.2. Justificación Social.**

El actual estudio pretendió analizar la gestión pública, haciendo un enfoque en la en el cambio organizacional, así mismo identificar los problemas internos.

De esta manera se favorece a que los procesos de formulación, capacitación al personal, gestión presupuestal y liderazgo gerencial ayudaren a que los proyectos públicos estén realmente dirigidos a la población beneficiaria y cumpliendo con 100% de los objetivos planteados en su perfil para que así tenga el impacto social a sus pobladores.

### **1.4. Limitaciones de la Presente Investigación**

En este estudio, se han identificado algunas restricciones, entre ellas la poca atención de los gerentes y autoridades, la limitada disponibilidad de los empleados y la falta de capacidad para gestionar adecuadamente la información brindada.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes del problema**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

Merchan et al. (2022), en su exploración se tomó la gestión estatal como un factor clave para el progreso efectivo de la gobernanza. El objeto principal fue estudiar cómo la gestión pública afecta en este desarrollo, considerando que la gobernanza ha evolucionado con el tiempo. Se utilizó una metodología de carácter documental y bibliográfico, donde se analizaron las características de la gestión estatal. Los resultados evaluaron la intuición de que la administración pública debe utilizar instrumentos que promuevan alteraciones en las costumbres de la sociedad que a su vez influyen en la cultura organizacional y social. La principal conclusión en este sentido fue que la gestión pública tiene una función crucial y positiva en la mejora de la gobernanza y, por lo tanto, en su continua evolución y la habilidad para enfrentar nuevos retos y demandas de la sociedad.

Silva et al. (2022), buscan formas en que herramientas de liderazgo ético pueden ser integradas como una táctica de desarrollo organizacional. Mediante una metodología documental, se concluye que la gestión de la organización debe orientar en el bienestar de los individuos y satisfacción, y que los jefes de las organizaciones deben ser comunicadores efectivos, de confianza y resolutores de conflictos.

Araque (2021), en su investigación, se centra en desarrollar el desarrollo organizacional del trabajo en equipo como una contribución fundamental de las prácticas laborales en la gestión pública. Su intención es examinar las prácticas de las instituciones públicas en la

combinación del trabajo en equipo en sus procesos de gestión social. Aplicando metodología cualitativa y orientación hermenéutica, se concluyó que los problemas están en la planificación y organización, lo que inhibe el desarrollo de una cultura fuerte de trabajo en equipo.

Guarnizo et al. (2021), examinaron el desarrollo de la organización como un aspecto fundamental de la transformación y mejora en las empresas de Guayaquil. Utilizando un método descriptivo, el objetivo del estudio realizado en 34 organizaciones que implementaron proyectos de desarrollo organizacional fue buscar cómo los cambios realizados, los cambios realizados y los elementos de control y monitoreo. Se encontró que los proyectos exitosos en las organizaciones fueron aquellos que enfatizaron la provisión de apoyo corporativo y la mejora del ambiente laboral de la organización, lo que fue fructífero cuando los miembros del equipo pudieron trabajar juntos con un liderazgo fuerte, un objetivo común y una atmósfera positiva.

Montoya y Rave (2021), para obtener una ventaja competitiva en finanzas y gestión de proyectos, aún es necesario comprender la salud ocupacional y los procesos de desarrollo como una dimensión social integral. La tesis sobresale la importancia de impulsar la invención de la nueva gestión gubernamental, ya que esto es fundamental para aumentar la competitividad institucional. También examina la cultura de la organización, destacando cómo la conducta de los colaboradores influye en el beneficio de los objetivos.

Ortiz et al. (2021), en su trabajo examinan el papel de abordar los problemas de gran preocupación. El estudio de caso de Bavaria SA, tanto un estudio documental como observacional, se analiza para mostrar cómo el entorno laboral influye en el rendimiento organizacional y el rendimiento total de la organización.

Almeida (2021), en su artículo analiza cómo un proyecto profesional orientado al desarrollo personal favorece la integración del individuo

en la organización. Apoyándose en conceptos de desarrollo humano y organizacional, concluye que comenzar a planificar el plan de vida en la etapa del estudiante facilita la elección de un entorno laboral adecuado y ayuda a evitar la limitación de las capacidades en el ámbito profesional.

Gonzalez y Canós (2021), analizan prácticas gerenciales y cómo se relacionan con el desarrollo organizacional. Su motivación es probar que los líderes aprecian la importancia del de la capacidad de cada humano en el logro del progreso de la organización. Utilizando un tipo de investigación denominada descriptiva documental, los investigadores revelan que el liderazgo es una capacidad clave para manejar el área de gestión; la comunicación aumenta la comprensión actual y mejora la unidad. Además, también señalan que la motivación de los empleados aumenta sus valores sociales y evita conflictos, lo cual es muy importante para la efectividad organizacional.

Rincón y Aldana (2021), en su investigación bibliográfica sobre cultura organizacional, señalan que los procedimientos de la gestión ayudan en el progreso cultural de la entidad, lo que facilita mejorar de manera continua. La investigación establece que el recurso humano debe ser el enfoque principal para efectuar las estrategias organizacionales y alcanzar las metas establecidas.

Martinez y Mateus (2020), en su publicación optimizan la productividad a través de la competitividad humana y el uso de equipos tecnológicos. Su investigación enfatizó que una intervención efectiva del capital humano complementada con tecnología provoca una gran motivación entre los empleados de la organización, facilitando que dichas organizaciones respondan y compitan en un entorno dinámico y en rápida evolución.

Díaz (2019), explora el desarrollo organizacional en el sector de servicios, haciendo hincapié en el cambio planeado. Su objetivo principal es optimizar el resarcimiento de los consumidores y la operatividad del trabajo en la administración pública, utilizando una metodología correlacional. Díaz concluye que es fundamental desarrollar el potencial humano en la organización para alcanzar estos objetivos.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

Landeo et al. (2022), analizan el impacto de diferentes variables del estudio de casos en los objetivos organizacionales. Este artículo intenta aclarar el comportamiento de algunos inversionistas dentro del estudio de casos centrándose en la asociación de comerciantes, donde el liderazgo deficiente ha contribuido en gran medida a los mediocres resultados obtenidos. Utilizando un enfoque no experimental que se enmarca dentro de la metodología cualitativa, concluyen que un liderazgo más eficaz es concluyente para optimar la competitividad de la asociación, situándose en la nueva realidad y alcanzando resultados favorables para los inversores y los socios.

Montero (2022), investigó cómo el gobierno de la información contribuye a al progreso más efectiva de la gestión municipal. Se esquematizo de manera no experimental, descriptivo y correlacional explicativo, y una muestra de 138 ciudadanos, el estudio concluyó que al usar dichas tecnologías en la gestión de la organización presenta un desempeño constante en los indicadores de logro de metas, demostrando que el gobierno electrónico facilita el desempeño de las metas en la organización.

Mendoza et al. (2022), mostraron cómo la gestión por parte de la administración impacta en el desarrollo óptimo. Empleando una metodología cuantitativa y un diseño no experimental, los hallazgos mostraron una relación significativa, evidenciando el hecho de que el

desempeño organizacional está determinado por la efectividad de la dirección administrativa.

Solari y Salas (2022), estudiaron la incidencia entre los equipos tecnológicos (T.I.C.) y el desarrollo organizacional. Con un esquema en la investigación cuantitativo, no experimental y correlacional, se halló un efecto moderado y significativo entre las TIC y el desarrollo de la organización, evidenciando su adecuada integración en ambas variables.

Moreno (2022), realizó una revisión sistemática sobre la administración por resultados en el sector público latinoamericano, examinando cómo la adaptación a la nueva gestión de la organización y la eficiencia influyen en el fortalecimiento de las políticas públicas. Concluyó que se debe mejorar la comunicación interna para involucrar más a la sociedad y fortalecer los procedimientos de la ejecución de políticas, con el fin de aumentar la eficiencia de la gestión.

Yupanqui (2022), analizó la ejecución del capital humano como habilidad para el trabajo. Los descubrimientos dan a entender que un rendimiento administrativo óptimo se logra mediante una adecuada gestión de recursos humanos, que incluye liderazgo y capacitación, aunque todavía se debe perfeccionar la relación y comunicación entre áreas y el uso eficaz de la administración financiera.

Pillaca (2022), analizó cómo los gobiernos electrónicos ayudaron a gestionar la crisis sanitaria durante la pandemia. La investigación concluyó que el uso de un sistema de gobierno electrónico puede servir como un método efectivo para mejorar la entrega de servicios estatales y promover la declaración de cuentas en la gestión de servicios, agilizando así los procedimientos de interacción entre el gobierno y el ciudadano.

Silva (2021), analizó las habilidades de los gerentes en el desarrollo de la organización. Aplicando el método de estudio cuantitativo y un diseño correlacional causal, concluyó que un alto nivel de habilidades gerenciales contribuye significativamente a mejorar el desarrollo organizacional, subrayando la importancia de contar con gerentes bien capacitados.

Salinas (2021), estudió la influencia entre la dirección estratégica de la capacidad de la mano de obra y la administración de la organización en un período de servicio. Utilizando un diseño correlacional y cuestionarios, se llegó a demostrar que existe un efecto positivo entre todas las variables, recomendando así que se debe adoptar la gestión trascendental de recursos humanos en organizaciones estatales y privadas para mejorar el desarrollo de los subordinados y de la entidad.

Morveli (2021), analizó los diferentes tipos de gestión aplicados en el Perú, como la ejecución por resultados y la ejecución por procesos. Concluyó que estos enfoques son fundamentales para el financiamiento de servicios con valor público, promoviendo una administración eficiente y orientada a las insuficiencias de los ciudadanos.

Rodríguez (2021), analizó las contribuciones de la organización al desarrollo de la empresa, analizando artículos entre 2018 y 2021. Concluyó que un bajo compromiso organizacional conlleva un rendimiento deficiente y decisiones equivocadas, mientras que un alto compromiso asegura el establecimiento de metas y su cumplimiento, lo que resulta en un mejor desempeño organizacional.

Menéndez et al. (2021), abordaron la dirección de la destreza humana como táctica para la administración de la organización. Emplearon

una metodología correlacional, análisis y síntesis teórica y concluyeron que la estimación periódica del desempeño de los empleados y la provisión de capacitación de manera continua son algunos de los determinantes de desempeño de los empleados y manifestaron una correspondencia positiva entre la gestión de empleados y el desarrollo organizacional.

Castilla et al. (2020), examinaron el trabajo de la política agraria para impulsar el desarrollo agrícola. En su estudio, que fue cualitativo y de análisis documental, encontraron que el 1.61% de los proyectos dirigidos a agricultores desorganizados recibieron poca atención. Concluyeron que la producción rural y la agricultura luchan con la falta de apoyo adecuado y esto ha limitado la efectividad de las políticas estatales dirigidas a lograr un desarrollo agrícola sostenible.

Gargate (2020), establecieron el efecto entre el proceso sistemático del desarrollo y la administración de la organización en esta institución particular. La indagación fue observacional, descriptiva correlacional y transversal, y empleó un enfoque deductivo. Los efectos muestran una dependencia fuerte y muy significativa entre la gestión estratégica y estatal, afirmando así que una mejora del plan estratégico se nutre de la certeza de la administración, facilitando así el cumplimiento de los fines de la municipalidad.

Carreño (2020), investigó la incidencia de las destrezas de los líderes y el desarrollo de la entidad en los colaboradores. Utilizando un diseño no experimental de corte transversal, se encontró una alta correlación entre ambas variables. La investigación concluyó que sería beneficioso implementar un plan de mejora remunerativa basado en efectos para fomentar el desarrollo profesional y la rentabilidad empresarial.

Vargas (2020), determinó una conexión altamente significativa entre ambos objetos de estudio. Aplicando una metodología correlacional y

datos cuantitativos, los resultados indicaron una fuerte correlación positiva, concluyendo que una planificación estratégica adecuada puede comprometer a todos los trabajadores en el desarrollo productivo de la institución.

Álvarez y Delgado (2020), propusieron caracterizar el desarrollo organizacional a partir del análisis de 10 artículos científicos. Encontraron que el desarrollo de competencias está basado en capacitaciones, y que el uso de las TIC y metodologías de mapeo de objetivos institucionales son claves para una gestión eficiente. Se recomienda priorizar variables y dimensiones de gestión que permitan abordar los problemas de los gobiernos locales.

Herrera (2019), examinó el clima de la organización en la administración estatal mediante una investigación de la literatura basada en la ciencia entre 2010 y 2019. Concluyó que un buen ambiente laboral es muy importante para el éxito de la organización y recomendó la mejora continua del ambiente de trabajo para garantizar un rendimiento exitoso de los empleados.

Arteaga y Saavedra (2018), analizaron la ejecución por fases en dicha entidad, destacando cómo los cambios globales afectan las estructuras estatales y la necesidad de cumplir normativas para garantizar un desarrollo armonioso. Utilizando una metodología descriptiva, el estudio concluye que una adecuada gestión administrativa, alineada con políticas de transparencia y cooperación, es esencial para optimizar la eficacia de los servicios y el progreso sostenible.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Desarrollo Organizacional.**

Según Pinto (2012): “es una resolución del cambio, capacidad operativa capaz de modificar las cualidades, valores y la propia

estructura de las organizaciones. Su función es facilitar que estos se respondan con eficacia a las nuevas tecnologías, retos, y proceso de cambio” (p. 89).

Según Chiavenato, es un proceso que concibe la planificación de cambios en el nivel cultural y/o estructural de una organización y de las sub-organizaciones que la conforman. Este cambio se encuentra con el objetivo de la inversión en nuevas tecnologías, de modo que la organización pueda manifestar eficientemente a cambios en su ambiente, nuevos contextos y desafíos entre otros. Involucra un empeño educativo profundo consignado a cambiar modos, valores y conductas, y la estructura para mejorar su capacidad de responder positivamente a las demandas emergentes. (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

Las organizaciones se construyen en gran parte a partir de los aportes que desarrollan las personas y equipos que ejecutan diferentes esfuerzos enfocados en cumplir con los objetivos que persigue la entidad. Precisamente para el logro de este cambio, estos colaboradores deben contar con insumos físicos y materiales tales como: tecnología, materias primas, instalaciones, equipos, los cuales serán utilizados de manera eficiente y optimizados para la correcta obtención de recursos públicos.

Las tecnologías de la información, incluyendo computadoras, televisión y telecomunicaciones, están transformando radicalmente las interacciones entre clientes, proveedores y compañías, así como los procesos internos de las organizaciones. Esta revolución tecnológica refleja el creciente valor del conocimiento humano como principal generador de riqueza, reemplazando en importancia a los tradicionales factores como tierra, capital y trabajo en la era industrial.

El conocimiento, en contraste con los bienes tangibles, no se destruye con su uso ni se deprecia con el tiempo, sino que se incrementa y se comparte a través de procesos de investigación y desarrollo, constituyendo un activo fundamental en la economía actual. La integración cada vez mayor de indicadores humanos y tecnológicos está haciendo que la tecnología forme parte integral de la vida cotidiana, desde el transporte hasta la educación.

Las organizaciones, concebidas como sistemas abiertos, importan recursos como insumos, energía e información, los procesan mediante diversos procesos productivos y los transforman en productos, servicios o información que satisfacen las necesidades del mercado. Están compuestas por una infraestructura física que incluye instalaciones, equipos, tecnología y sistemas de trabajo, esenciales para su funcionamiento efectivo y la consecución de sus objetivos comunes, el desarrollo de la organización se muestra en la forma imperativa - estratégico para las organizaciones modernas, adaptándolas continuamente a las dinámicas cambiantes del entorno mediante la gestión eficiente de recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Dimensiones:

Se utilizó las dimensiones establecidas por Chiavenato (2009):

- Estructura organizacional
- Percepción, actitud y toma de decisiones
- Motivación
- Cultura dentro de la organización
- Rasgos de personalidad
- Comunicación
- Estrés, conflictos y negociación
- Aprendizaje y gestión del conocimiento corporativo (formación y tecnología)
- Liderazgo, influencia y política (liderazgo a nivel gerencial)
- Estrategia de la organización

Para la presente investigación utilizaremos las siguientes dimensiones:

**Capacitación al personal:** Según Chiavenato (2009) en su libro “Comportamiento Organizacional”, el término “conocimiento explícito” está ampliamente relacionado con el conocimiento organizacional que se adquiere a partir de la información obtenida en instituciones de educación formal; el mismo está contenido en documentos, manuales, libros, programas de capacitación organizados y que simboliza el repositorio de políticas, procedimientos y procesos empresariales que soportan las operaciones organizacionales.

En contraste, el concepto de “conocimiento por si acaso” (just-in-case), según Chiavenato, es el que la gente considera necesaria antes de hacer sus trabajos. Con respecto a un nuevo empleado de la organización, dicho órgano brinda información acerca de los principios no de trabajo, sino del trabajo de otros empleados durante su período de capacitación previa al empleo para que el empleado pueda realizar su trabajo como se requiere desde el principio.

Estos conceptos subrayan la importancia del conocimiento explícito como base estructurada y formal de operaciones organizacionales, contrastándolo con el conocimiento por si acaso que se enfoca en preparar a los individuos para enfrentar situaciones específicas en su trabajo diario. (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

**Tabla 5***Tipología del conocimiento*

	Conocimiento Tácito (Informal Y Experimental)	Conocimiento Explicito (Codificado Y Desarrollado)
Conocimiento Por Si Acaso	Provocación (Comunicación)	Aprendizaje (Capacitación)
	-Boletín Informativo -Correos Electrónicos - Reuniones -Eventos - Memorandos	-Aulas -Certificaciones -Seminarios -Aprendizaje Autodidacta
Conocimiento Justo A Tiempo	Compartido (Administración Del Conocimiento)	Trabajo (Apoyo Al Desempeño)
	-Mejores Practicas -Comunidades De Practica -Discusiones Y Colaboración	-Sistemas De Ayuda En Línea -Auxiliares Para Impulsar Las Tareas -Soporte Técnico -Centro De Apoyo

Fuente: Comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009)

**Recursos tecnológicos:** Según Ludwig Van Bertalanffy, citado por Chiavenato, la “Teoría de sistemas” propone que una organización puede ser entendida como un conjunto de elementos interrelacionados que trabajan activamente. Estos elementos se denominan subsistemas, que pueden ser físicos (hardware) o abstractos (software). El subsistema técnico, en particular, se refiere a aquel que realiza las tareas asignadas dentro de la organización. Este subsistema incluye la infraestructura física, el equipo y las herramientas utilizadas, así como los métodos operativos, las técnicas específicas y las instalaciones de las operaciones. Además, abarca el medio físico en el que se desenvuelven estas actividades, así como la temporalidad asociada con la duración y secuencia de las tareas. (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

El subsistema técnico está íntimamente ligado a la eficiencia de la organización, ya que se enfoca en optimizar los procesos necesarios

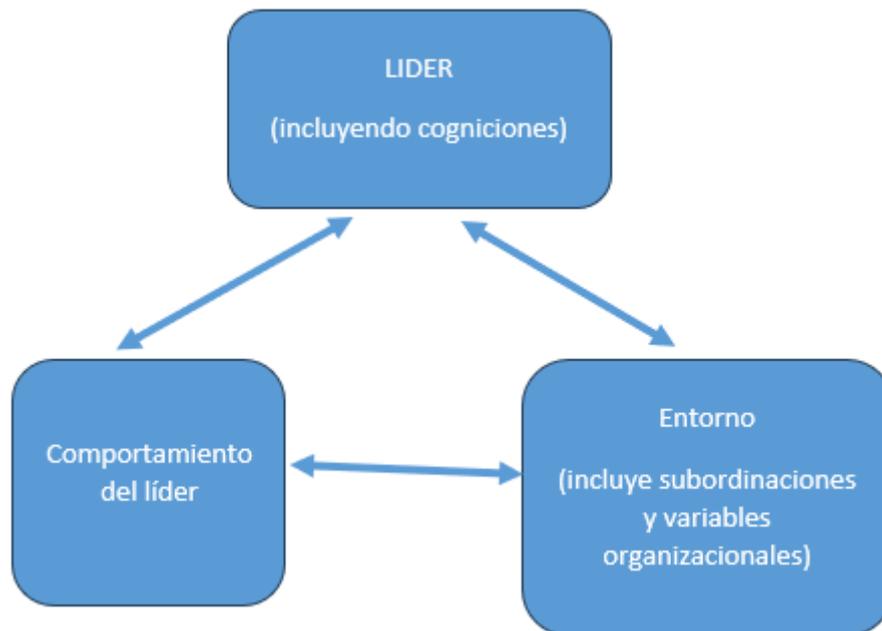
para lograr los objetivos determinados. Esta perspectiva sistémica permite comprender cómo los diferentes componentes de una organización interactúan entre sí para lograr resultados efectivos y eficientes.

**Liderazgo gerencial:** Según Chiavenato, el poder y política, se presenta el “Enfoque Social Cognitivo” como uno de los enfoques modernos en el estudio del liderazgo. Este enfoque permite comprender la interacción recíproca entre el líder y sus colaboradores. Se resalta que el enfoque social cognitivo pone énfasis en la capacidad del líder para elevar el rendimiento de sus seguidores al nivel deseado.

En este contexto, se enfatiza el papel del líder en la identificación conjunta con los colaboradores de las contingencias ambientales que afectan su conducta. A través de este proceso colaborativo, líder y colaboradores buscan establecer métodos que alineen sus comportamientos individuales con los objetivos organizacionales. La eficacia del líder se potencia mediante el modelado de conductas ejemplares, el uso de retroalimentación positiva y la persuasión eficaz. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

En conclusión, el éxito en la interacción entre líder y colaboradores aumenta la efectividad del liderazgo, subrayando la relevancia de la colaboración y la influencia recíproca para alcanzar las metas de la organización.

**Gráfico 1.** Enfoque cognitivo social del liderazgo



Fuente: Comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009)

### 2.2.2. Gestión Pública.

Implica un conjunto de procesos y herramientas que permiten mejorar el rendimiento de una entidad cuyo fin es el servicio público. Su principal función consiste en elevar la efectividad cubriendo la calidad en los servicios proporcionados por estas organizaciones a los ciudadanos. (Universidad Autónoma del Perú, 2021)

Además, incluye la implementación de decisiones estatales basadas en el uso y una ejecución de recursos públicos para promover el progreso de la población. Su propósito es establecer procedimientos que optimicen lo público, eliminando reglas que dificultan el crecimiento económico y social, mejorando las necesarias y sustituyendo las antiguas (Equipo Editorial, 2021).

**Medición:** Eficiencia y eficacia de la gestión estatal.

Para la medición de los siguientes indicadores:

Eficiencia: Tiempo de espera en la entrega de un proyecto público que se relacionara con las dimensiones de capacitación al personal y recursos tecnológicos.

Eficacia: Nivel de satisfacción del empleado que se relacionara con la dimensión de Liderazgo Gerencial.

### 2.3. Definición de Términos Básicos

**Capacitación:** Es el avance educativo breve, estructurado y planificado que facilita el desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos prácticos alineados con objetivos específicos. (Chiavenato, 2001)

**Desarrollo Organizacional:** se trata de un proceso planificado de cambio. Este proceso institucionaliza tecnologías y prácticas que de manera sistémica diagnostican, planifican e implementan cambios con el apoyo de especialistas, de tal forma que la organización se reinventa frente a nuevas coyunturas, mercados, tecnologías y retos. (Chiavenato, 2009)

**Desarrollo:** Es un concepto que integra intervenciones planificadas con enfoque humanista y democrático, orientadas al bienestar de los subordinados y al logro eficiente de llegar a las metas de la organización. (Robbins & Judge, 2013)

**Gestión pública:** Es esa parte de la administración estatal que se encarga de la gerencia de los recursos del Estado. En virtud de modelos de gestión y administración de recursos, orienta a las instituciones estatales hacia el logro de objetivos. (Araque, 2021)

**Gerencia:** Consiste en la cooperación con las personas para formular, entender y lograr los fines establecidos de la organización. (Arteaga & Saavedra, 2018)

**Liderazgo:** Es la habilidad de provocar cambios en otros, a través del trabajo en equipo, y con la voluntad de esas personas dirigidas hacia la consecución de sus metas. (Aguirre, Serrano, & Sotomayor, 2016)

**El liderazgo ético:** Se basa en valores y principios morales, y que se promueve a través de acciones y relaciones interpersonales. (Correa, 2018)

**Organización:** Es el proceso de asociar y ordenar las operaciones que son esenciales para el establecimiento de metas, y asignar estos

procesos a un conjunto de individuos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 1999)

**Publica:** Se refiere al rango de instituciones y organismos del gobierno establecidos de tal manera que logren sus objetivos, operando dentro de un marco político y experimentando las vicisitudes del Estado. (Pinto, 2012)

**Satisfacción:** Es la respuesta afirmativa del consumidor siempre que sus expectativas se cumplen en el bien o servicio. (Dos, 2016)

**Tecnología:** Se define como el agregado de conocimientos científicos que hace posible describir, diseñar e implementar de manera metódica y racional soluciones técnicas a problemas prácticos. (Alvarez & Delgado, 2020)

**Trabajador:** Esto significa un individuo, efectivo, que bajo un contrato laboral se compromete a realizar trabajo bajo la supervisión y autoridad de otro, a cambio de un pago. (Díaz, 2019)

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y Variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis General.**

H1: Existe una relación directa entre el desarrollo organizacional y la gestión pública en el Gobierno Regional del Cusco.

HO: No existe una relación directa entre el desarrollo organizacional y la gestión pública en el Gobierno Regional del Cusco.

##### **3.1.2. Hipótesis Específicas.**

- La capacitación del personal tiene una relación directa con la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco.
- Los recursos tecnológicos se relacionan de manera positiva en la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco.
- El liderazgo gerencial esta relacionado de manera positiva en la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco.

#### **3.2. Operacionalización de Variables.**

##### **3.2.1. Variable X Independiente.**

###### **Desarrollo Organizacional**

**Definición conceptual:** Según Chiavenato (2009), es un proceso sistemático, que tiene como fin incorporar diversas tecnologías en la organización para que pueda evaluar, diseñar y ejecutar cambios con la asistencia de especialistas. Este proceso educativo, que es muy complejo, está dirigido al cambio de mentalidades, valores, comportamientos y la estructura organizativa, lo que permite a la organización adaptarse con éxito a nuevas situaciones, mercados, tecnologías, problemas emergentes y desafíos.

**Definición operacional:** es un proceso planificado, caracterizado por las capacitaciones, recursos tecnológicos y el liderazgo gerencial.

### **3.2.2. Variable Y Dependiente.**

#### **Gestión Pública**

**Definición conceptual.** – Según Delgado (2017), se entiende como un sistema de procesos e instrumentos utilizados para garantizar un desempeño efectivo en una organización cuyo objetivo es el servicio público. Este enfoque incluye la realización de operaciones de gestión en entidades públicas con el fin de mejorar la efectividad y ser responsables de la entrega de los servicios que estas organizaciones brindan al público.

**Definición operacional.** - Proporciona directrices a las instituciones públicas mediante modelos de gestión y administración de recursos, facilitando así el logro de sus objetivos, y se caracteriza por la eficiencia y la eficacia.

### 3.2.3. Matriz de Operacionalización de Variables.

**Tabla 6**

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Es un proceso sistemático de cambios culturales y estructurales, que tiene como objetivo incorporar diversas tecnologías en la organización para que pueda evaluar, diseñar y ejecutar cambios con la asistencia de especialistas. Este proceso educativo, que es muy complejo, está dirigido al cambio de mentalidades, valores, comportamientos y la estructura organizativa, lo que permite a la organización adaptarse con éxito a nuevas situaciones, mercados, tecnologías, problemas emergentes y desafíos.	Es planificado de modificaciones culturales y estructurales, caracterizado por las capacitaciones, recursos tecnológicos y el liderazgo gerencial.	Capacitación de personal	-Satisfacción -Desempeño.	1,2 3,4	Encuesta
			Recursos tecnológicos	-Recursos financieros -Recursos humanos	5,6 7,8	
			Liderazgo gerencial	- Comunicación -Ambiente laboral -Toma de decisiones	9,10 11,12 13,14	Encuesta
<b>GESTIÓN PÚBLICA</b>	Se entiende como un sistema de procesos e instrumentos utilizados para garantizar un desempeño efectivo en una organización cuyo objetivo es el servicio público. Este enfoque incluye la realización de operaciones de gestión en entidades públicas con el fin de mejorar la efectividad y ser responsables de la calidad de los servicios que estas organizaciones ofrecen al público.	Proporciona directrices a las instituciones públicas mediante modelos de gestión y administración de recursos, facilitando así el logro de sus objetivos a corto y largo plazo, y se caracteriza por su enfoque en la eficiencia y la eficacia.	Eficiencia	-Ejecución	15,16	Encuesta
			Eficacia	-Ejecución	17 y 18	Encuesta

## **Capítulo IV**

### **Metodología del Estudio**

#### **4.1. Método y Tipo de Investigación**

##### **4.1.1. Método.**

Según Hernández y Mendoza (2018), el método científico fue una forma de investigación sistemática, controlada, empírica y razonadamente crítica que se utiliza para probar relaciones hipotetizadas entre fenómenos naturales. Este método proporciona un rumbo y dirección para alcanzar objetivos específicos en la investigación científica, sirviendo como un esquema general para abordar problemas y llegar a conclusiones que se basan en evidencia y pensamiento crítico.

##### **4.1.2. Tipo o Alcance.**

Según Hernández y Mendoza (2018), el tipo de investigación es la aplicada se orienta hacia la obtención de nuevo conocimiento que permita ofrecer soluciones a problemas prácticos identificados en la sociedad. Este tipo de investigación busca proporcionar soluciones eficientes y fundamentadas a problemas concretos, utilizando métodos científicos para generar resultados que sean aplicables y útiles en el contexto práctico.

Asimismo, Castro et al., (2021), señalaron que, en la actualidad, las instituciones estatales tienen amplias perspectivas para la investigación aplicada, que incluyen el fortalecimiento de la innovación, valor público y la creación de habilidades, entre otros aspectos.

#### **4.2. Diseño de la Investigación**

Se esquematizo de manera cuantitativa y correlacional, no experimental y transversal. Esto es, no hubo variación de las variables y solo existe una observación temporal y espacial de las variables a exponer durante la realización del estudio; según Hernández y Mendoza (2018), este estudio fue cuantitativo, dado que las hipótesis implican su medición con el uso de herramientas. El estudio presentó un alcance correlacional, ya que intenta resolver preguntas de investigación para saber los efectos entre los objetos de estudios. El diseño fue no experimental, sin manipulación de variables y con recolección de datos en un único periodo.

### 4.3. Población y Muestra

#### 4.1.3. Población

Fue establecida por los trabajadores de las áreas gerenciales del Gobierno Regional del Cusco, ya que, según Hernández y Mendoza (2018), es el grupo de casos que se encuentran dentro de unas determinadas características; por tanto, esta última debe ser definida de manera muy precisa para la adecuada conducción de esa investigación.

#### 4.1.4. Muestra

Para este estudio se tomó en cuenta la siguiente fórmula.

Datos utilizados:

N = población = 170

e = error máximo permitido = 0.05

Z= nivel de confianza (95%; 1.96)

P= posibilidad de éxito (0.50)

q = posibilidad de fracaso (0.50)

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (170) \cdot (0.50) \cdot (0.50)}{(0.05)^2 \cdot (170-1) + (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) \cdot (170) \cdot (0.50) \cdot (0.50)}{(0.0025) \cdot (169) + (3.8416) \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$

$$n = \frac{163.268}{0.4225 + 0.9604}$$

$$n = \frac{163.268}{1.3829}$$

$n = 119$
-----------

Se calculó un tamaño de muestra de 119 individuos. Hernández y Mendoza (2018), señalan que “para tamaños de muestra mínimos en estudios cuantitativos, en estudios transeccional correlacional, el tamaño mínimo es de 30 casos” (p. 188), cifra que fue empleada en este caso para la llevar a cabo la prueba piloto.

Para ser parte de la muestra se establecieron criterios:

**Inclusión.** - Pertenecer a las administraciones de planeamiento, desarrollo económico, infraestructura, y administración de desarrollo social.

**Exclusión.** - Aquellos que no se encuentren trabajando en las gerencias mencionadas en los criterios de inclusión serán excluidas de las encuestas.

#### 4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se manejó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Según Tamayo y Tamayo (2003), dicha técnica permite recoger información de manera sistemática para describir problemas o analizar relaciones entre variables mediante un diseño estructurado. Por otro lado, Hernández y Mendoza (2018) describió el cuestionario de tal forma que un grupo de preguntas diseñadas para medir variables específicas. En este caso, se optó

por preguntas cerradas, previamente definidas, para simplificar la codificación y el análisis de los datos.

### **Validación**

Para Hernández y Mendoza (2018), fue el nivel de exactitud de manera que dicho instrumento mide efectivamente la variable que se propone evaluar. En este caso, para validar el instrumento en la investigación, que fue el cuestionario, se incluyó la colaboración de tres magísteres en investigación científica. Estos expertos revisaron y evaluaron los ítems del cuestionario con el fin de observar y calificar su adecuación y pertinencia. Cualquier observación o sugerencia proporcionada por los expertos fue utilizada para perfeccionar el instrumento, asegurando así su validez.

Una vez que el cuestionario obtuvo la mayor aceptación y validación por parte de los tres expertos, se realizó una prueba piloto. Esta prueba piloto tuvo como objetivo determinar la confiabilidad de dicho instrumento a través del coeficiente Alpha de Cronbach. Este coeficiente se utilizó para valorar la consistencia interna del cuestionario, es decir, la coherencia de las respuestas entre los ítems que lo componían. Una alta confiabilidad indicó que los ítems del cuestionario medían de manera consistente la variable objeto de estudio. La revalidación del instrumento del actual estudio se llevó a cabo con la colaboración de los siguientes magísteres:

#### **Mg. Ilberto Galdós Berrio**

En el caso del cuestionario se obtuvo un valor de validez 0.7 el cual es considerado un valor bueno. En la escala de calificación para la validación, el experto lo calificó como nivel alto, reiterando que los ítems del cuestionario relevantes a un dominio particular, definiendo así la validez de contenido general.

#### **Mg. Ricardo Castro Ponce de León**

El índice de validez del cuestionario fue de 1.00, siendo clasificado como nivel excelente. En la escala de validación, la experta lo calificó como nivel muy

alto, evidenciando que los ítems del cuestionario abarcan un dominio particular, asegurando así la validez interna de su contenido.

### **Mg. Bertha Huamán Pérez**

El cuestionario obtuvo un índice de validez de 0,8, considerado un nivel bueno. En la escala de validación, fue evaluado por la experta como de nivel alto, lo que demuestra que los ítems del cuestionario miden un dominio específico, asegurando así la validez general de su contenido.

### **Confiabilidad**

Tres expertos evaluaron el instrumento, confirmando su correcta redacción y alineación con las mediciones y coincidencias más fuertes de la variante en las preguntas del cuestionario.

### **Prueba piloto**

Se hizo una prueba piloto y arrojó este resultado.

### **Tabla 7**

#### *Prueba Alfa de Cronbach*

$\alpha$	N° de individuos
0,807	30

Fuente: Intervalos de Alfa de Cronbach.

Al obtener el grado de 0,807, se pudo afirmar, la confiabilidad se halla en el rango de bueno, teniendo la confiabilidad de poder aplicar el instrumento al personal del Gobierno Regional del Cusco. Anexo D: Resultados de la prueba piloto.

## **4.5. Técnicas de análisis de datos**

Se aplicaron métodos descriptivos e inferenciales utilizando el SPSS versión 24. El análisis descriptivo incluyó tablas y figuras de frecuencias cada una con sus interpretaciones. En la inferencial, se usó la prueba Rho de Spearman para evaluar la correlación y discrepar las hipótesis.

## Capítulo V

### Resultados y Discusión

#### 5.1. Resultados y Análisis

##### 5.1.1. Análisis Descriptivo de Resultados.

Variable: Desarrollo organizacional

Para la dimensión Capacitación al Personal en su indicador Satisfacción según la encuesta aplicada en la pregunta número 1: ¿Cómo cree usted, que esta su nivel después de cada capacitación?; se obtuvo en siguiente resultado:

**Tabla 8**

*Reactivo N° 1*

		f	%
Válido	Deficiente	2	1.7
	Mala	39	32.8
	Regular	57	47.9
	Buena	19	16
	Muy buena	2	1.7
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor.

Se observó que el 47.9% de trabajadores consideran que su nivel después de cada capacitación es regular y el 32.8% consideran que su nivel después de cada capacitación es mala, teniendo un total del 80.8% que su nivel después de cada capacitación es mala o regular, lo que indica una percepción negativa de la mayoría de los trabajadores respecto a su nivel después de cada capacitación.

Para la dimensión capacitación al personal en su indicador satisfacción según la encuesta aplicada en la pregunta número 2: ¿Cómo calificaría usted, las sapiencias adquiridas en cada capacitación en las labores que realiza actualmente?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 9***Reactivo N° 2*

		f	%
Válido	Mala	32	26.9
	Regular	70	58.8
	Buena	17	14.3
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor

Se pudo observar que el 58.8% considera que los conocimientos adquiridos en cada capacitación son regulares, el 26.9% considera que los conocimientos adquiridos en cada capacitación son malos, teniendo 85.7% que califica que los conocimientos adquiridos en cada capacitación son regular o mala; lo que indica una percepción negativa de la mayoría de los trabajadores con respecto a los conocimientos adquiridos en cada capacitación.

Para la dimensión capacitación al personal en su indicador desempeño según la encuesta aplicada en la pregunta número 3: ¿Según su desempeño laboral, como consideraría los incentivos que se le otorga?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 10***Reactivo N° 3*

		F	%
Válido	Deficiente	1	0.8
	Mala	39	32.8
	Regular	61	51.3
	Buena	17	14.3
	Muy buena	1	0.8
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor

Se pudo observar que el 51.3% opina que los incentivos que se le otorga a los trabajadores son regulares, el 32.8% opina que los incentivos que se le otorga son malos; teniendo un 84.1% que considera que los incentivos otorgados son regulares o malos; lo que

indica una percepción negativa de la mayoría de los trabajadores con respecto a los incentivos que se le otorgan.

Para la dimensión capacitación al personal en su indicador desempeño según la encuesta aplicada en la pregunta número 4: ¿Cómo calificaría usted, después de cada capacitación en qué nivel esta su rendimiento laboral?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 11**

*Reactivo N° 4*

		f	%
Válido	Mala	30	25.2
	Regular	69	58
	Buena	17	14.3
	Muy buena	3	2.5
	Total	119	100

Fuente: Hecho por el autor

Se observó que el 58% de los trabajadores califica que después de cada capacitación su nivel laboral es regular, el 25.2% califica que es mala, sumando el 83% califica que su rendimiento laboral es malo o regular; esto indica que los trabajadores tienen una percepción negativa sobre su nivel de rendimiento laboral después de cada capacitación.

Para la dimensión recursos tecnológicos en su indicador recursos financieros según la encuesta aplicada en la pregunta número 5: ¿Cómo calificaría usted, los recursos tecnológicos que tiene a la mano?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 12***Reactivo N° 5*

		F	%
Válido	Deficiente	3	2.5
	Mala	32	26.9
	Regular	73	61.3
	Buena	10	8.4
	Muy buena	1	0.8
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor

Se observó que el 61.3% de los trabajadores califica que los recursos tecnológicos son regulares, el 26.6% califica que son malos; teniendo un total de 88.2% de los trabajadores que califica que los recursos tecnológicos son malos o buenos; esto indica que los trabajadores tienen una percepción negativa sobre los equipos tecnológicos que usan a diario.

Para la dimensión recursos tecnológicos en su indicador recursos financieros según la encuesta aplicada en la pregunta número 6: ¿Cómo consideraría usted, el gasto que se realizó en recursos tecnológicos?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 13***Reactivo N° 6*

		F	%
Válido	Mala	47	39.5
	Regular	64	53.8
	Buena	6	5
	Muy buena	2	1.7
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor

Se observó que el 53.8% de los trabajadores considera que el gasto que se realizó en recursos tecnológicos es regular, el 39.5% considera que es mala; en total un 93.3% de los trabajadores considera que es regular o mala; teniendo una percepción negativa

por parte de los trabajadores con respecto al gasto que se realizó en recursos tecnológicos.

Para la dimensión recursos tecnológicos en su indicador recursos humanos según la encuesta aplicada en la pregunta número 7: ¿Cómo se considera usted en el uso de los recursos tecnológicos?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 14**

*Reactivo N° 7*

	F	%
Válido Deficiente	1	0.8
Mala	37	31.1
Regular	46	38.7
Buena	35	29.4
Total	119	100

Fuente: Hecho por el autor

Se observó que 38.7% de los trabajadores se consideran regulares en el uso de los recursos tecnológicos, el 31.1% considera que es malo en el uso de los recursos tecnológicos; teniendo un total 69% que se consideran malos o regulares en el uso de los recursos tecnológicos; esto quiere decir que los trabajadores tienen una percepción negativa con relación al manejo de los equipos tecnológicos.

Para la dimensión recursos tecnológicos en su indicador recursos humanos según la encuesta aplicada en la pregunta número 8: ¿Cómo calificaría usted, la innovación que realiza el GORE Cusco?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 15***Reactivo N° 8*

		f	%
Válido	Mala	17	14.3
	Regular	72	60.5
	Buena	25	21
	Muy buena	5	4.2
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor.

Se obtuvo un 60.5% de los trabajadores que califica que la innovación que realiza el GORE Cusco es regular y un 14.3% califica que la innovación que realiza el GORE Cusco es mala, teniendo un total del 74.8% que califica que la innovación es mala o regular; lo que indica una percepción negativa por parte de los colaboradores con respecto a la innovación que realiza el GORE Cusco.

Para la dimensión liderazgo gerencial en su indicador comunicación según la encuesta aplicada en la pregunta número 9: ¿Cómo considera usted, la relación (comunicación) entre las personas responsables del área?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 16***Reactivo N° 9*

		F	%
Válido	deficiente	2	1.7
	mala	30	25.2
	regular	69	58
	buena	14	11.8
	muy buena	4	3.4
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor.

Se observó que el 58% de los trabajadores considera que la relación entre las personas responsables del área es regular y otro 25.2% considera que es mala, teniendo una suma del 83.2% que tiene percepción mala o regular; esto quiere decir que se tiene una

percepción mala por parte de los trabajadores con respecto a la relación que hay entre las personas responsables del área.

Para la dimensión liderazgo gerencial en su indicador comunicación según la encuesta aplicada en la pregunta número 10: ¿cómo cree usted que es la comunicación entre las áreas gerenciales?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 17**

*Reactivo N° 10*

		F	%
Válido	Deficiente	2	1.7
	Mala	54	45.4
	Regular	57	47.9
	Buena	4	3.4
	Muy buena	2	1.7
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor.

Se observó que el 47.9% de los trabajadores califica que la comunicación entre las áreas gerenciales es regular, el 45.4% califica que es mala, teniendo una suma del 93.3% que considera que la comunicación entre las áreas gerenciales es regulares o malas; teniendo una percepción negativa por parte de los trabajadores con respecto a la comunicación entre las áreas gerenciales.

Para la dimensión liderazgo gerencial en su indicador ambiente laboral según la encuesta aplicada en la pregunta número 11: ¿Cómo calificaría usted, el trabajar con sus superiores?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 18***Reactivo N° 11*

		f	%
Válido	Deficiente	3	2.5
	Mala	52	43.7
	Regular	54	45.4
	Buena	10	8.4
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor.

Se obtuvo que el 45% de los trabajadores califica que trabajar con sus superiores es regular el otro 43% califica que es trabajar con sus superiores es mala; teniendo un 88% que considera que trabajar con sus superiores es mala o regular, teniendo una percepción negativa por parte los trabajadores con respecto al cómo es trabajar con sus superiores.

Para la dimensión liderazgo gerencial en su indicador ambiente laboral según la encuesta aplicada en la pregunta número 12: ¿Cómo cree usted, que está comprometido con su trabajo y sus superiores?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 19***Reactivo N° 12*

		F	%
Válido	Deficiente	3	2.5
	Mala	44	37
	Regular	66	55.5
	Buena	6	5
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor.

Se tuvo un 55.5% de los trabajadores considera que su compromiso con su trabajo y superiores es regular, un 37% considera que su compromiso es malo, obteniendo un 92.5% de los trabajadores que considera que su compromiso es regular o malo; teniendo una

percepción negativa por parte de los trabajadores con respecto a su compromiso con su trabajo y superiores.

Para la dimensión liderazgo gerencial en su indicador tomas de decisiones según la encuesta aplicada en la pregunta número 13: ¿ante un problema, como considera usted que sus jefes identifican y analizan las alternativas de solución?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 20**

*Reactivo N° 13*

		f	%
Válido	Deficiente	1	0.8
	Mala	43	36.1
	Regular	65	54.6
	Buena	10	8.4
	Total	119	100

Fuente: Hecho por el autor.

Se observó que el 54.6% de los trabajadores consideran que ante un problema sus jefes identifican y analizan las alternativas de solución de manera regular, un 36.1% considera que es mala, teniendo una suma del 90.7% de los personales que consideran que es mala o regular; teniendo una percepción negativa por parte de los trabajadores con respecto a la identificación de alternativas de solución ante un problema.

Para la dimensión liderazgo gerencial en su indicador tomas de decisiones según la encuesta aplicada en la pregunta número 14: ¿Las decisiones que toman los jefes tiene el respaldo del personal?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 21***Reactivo N° 14*

		F	%
Válido	Nunca	2	1.7
	Casi nunca	53	44.5
	A veces	59	49.6
	Casi siempre	5	4.2
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor.

Se tuvo un 49.6% de los trabajadores que considera que las decisiones que toman los jefes a veces tienen el respaldo del personal, el 44.5% de las decisiones que toman los jefes casi nunca tiene el respaldo del personal, por lo tanto, un 94.1% de los trabajadores consideran que a veces o casi nunca tienen respaldo las decisiones que toman los jefes; teniendo una percepción negativa por parte del personal hacia las decisiones que toman sus jefes.

**Variable: Gestión Pública**

Para la dimensión eficacia en su indicador ejecución según la encuesta aplicada en la pregunta número 15: En su opinión, ¿Considera usted que el GORE CUSCO, consigue lo que se propone en el tiempo indicado?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 22***Reactivo N° 15*

		f	%
Válido	Nunca	3	2.5
	Casi nunca	54	45.4
	A veces	55	46.2
	Casi siempre	5	4.2
	Siempre	2	1.7
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor.

En la tabla se observó que el 46.2% de los trabajadores considera que el GORE Cusco a veces consigue lo que se propone en el tiempo

indicado, un 45.4% considera que casi nunca consigue lo que se propone en el tiempo indicado, teniendo de ambos un 91.6% que considera que a veces o casi nunca consigue lo que se propone en el tiempo indicado; teniendo una percepción negativa por parte de los trabajadores con respecto al GORE Cusco en cuanto a lo que se propone en el tiempo indicado.

Para la dimensión eficacia en su indicador ejecución según la encuesta aplicada en la pregunta número 16: ¿Cree usted que el GORE CUSCO, ha logrado sus objetivos?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 23**

*Reactivo N° 16*

		f	%
Válido	Nunca	3	2.5
	Casi nunca	41	34.5
	A veces	67	56.3
	Casi siempre	8	6.7
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor.

Se tuvo que el 56.3% de los trabajadores considera que el GORE Cusco a veces logra sus objetivos, el 34.5% considera que casi nunca logra sus objetivos, con una suma del 90.8% que considera que a veces o casi nunca el GORE Cusco logra sus objetivos; teniendo una imagen mala de los colaboradores con relacion al logro de las metas del GORE Cusco.

Para la dimensión eficiencia en su indicador ejecución según la encuesta aplicada en la pregunta número 17: ¿Cree usted que el GORE CUSCO, ha logrado sus objetivos con menos recursos de los programados?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 24***Reactivo N° 17*

		F	%
Válido	Casi nunca	18	15.1
	A veces	82	68.9
	Casi siempre	19	16
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor.

Se observó que el 68.9% de los trabajadores considera que el GORE Cusco a veces logra sus metas con menos equipos de los programados, el 15.1% considera que casi nunca logra sus objetivos con menos recursos programados; teniendo una suma de 84% que consideran que a veces o casi nunca logran sus metas con menos equipos de los programados; teniendo una percepción negativa por parte de los trabajadores frente al logro de objetivos con menos recursos programados.

Para la dimensión eficiencia en su indicador ejecución según la encuesta aplicada en la pregunta número 18: ¿Cree usted que el GORE CUSCO, cuenta con los medios e instrumentos para ser más eficientes?; se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 25***Reactivo N° 18*

		f	%
Válido	nunca	8	6.7
	casi nunca	67	56.3
	a veces	44	37
Total		119	100

Fuente: Hecho por el autor.

Se observó que el 56.3% de los trabajadores consideran que el GORE Cusco casi nunca tienen los medios y herramientas para ser más eficientes, el 37% considera que a veces cuenta con los medios para ser más eficientes, sumando con un 93.3% de los trabajadores

que a veces o casi nunca cuentan con los medios para ser más eficientes; teniendo una percepción negativa por parte de los trabajadores con respecto a los medio e instrumentos que cuenta el GORE Cusco para ser más eficientes.

### 5.1.2. Análisis Correlacional.

Según los resultados utilizando la herramienta de SPSS, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 26**

*Correlación de variables*

		<u>Variable Y</u>	<b>Gestión pública</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Capacitación</b>	Coefficiente	.224*
		p-valor	0.014
		N	119
	<b>Tecnología</b>	Coefficiente	.181*
		p-valor	0.040
		N	119
	<b>Liderazgo</b>	Coefficiente	0.112
		p-valor	0.223
		N	119
<u>Variable X</u>	<b>Desarrollo organizacional</b>	Coefficiente	.221*
		p-valor	<b>0.016</b>
		N	119

Fuente: Hecho por el autor, SPSS

Según los resultados podemos concluir que la variable desarrollo organizacional está relacionado con la variante gestión pública, ya que el P-VALOR es del 0.016; por lo tanto, es menor al 0.05 ( $P < 0.05$ ). Por ende, se acepta la hipótesis planteada. Por lo tanto, si a mayor o menor sea el desarrollo organizacional, la gestión pública será mayor o menor respectivamente, esto ayudara a la institución GORE a poder llegar a sus resultados, cumplir con los objetivos planteados que están en el marco de la satisfacción a la población.

En cuanto a la variable de desarrollo organizacional, su dimensión capacitación al personal (capacitación) está relacionado a la variable Gestión Pública, ya que el P-VALOR es de 0.014; por lo tanto; es menor al 0.05 ( $P < 0.05$ ). por lo tanto, según el PDRC en sus análisis FODA indica que tiene una debilidad por las insuficientes capacitaciones en el Gobierno Regional Cusco, y si traducimos el resultado, que la relación que hay entre la capacitación al personal es directa con respecto a la gestión pública, quiere decir que a mayor o menor sea la capacitación al personal, la gestión pública será mayor o menor en cuanto a sus resultados.

En cuanto a la variable de desarrollo organizacional, su dimensión recursos tecnológicos (tecnología) si está relacionado a la variante gestión pública, ya que el p-valor es de 0.040; por lo tanto; es menor al 0.05 ( $P < 0.05$ ). teniendo en cuenta que los recursos tecnológicos en su gran mayoría siempre tendrán un impacto positivo en cualquier organización ya que ayudan a mejorar los procesos, ayuda a reducir costos, es de gran ayuda invertir y saberlas usar para obtener mejores resultados en la gestión pública.

En cuanto a la variable de desarrollo organizacional, su dimensión liderazgo gerencial (liderazgo) no está relacionado a la variante gestión pública, ya que el p-valor es de 0.223; ya que es mayor al 0.05 ( $P < 0.05$ ). el liderazgo gerencial no está relacionado con la gestión pública en el GORE del Cusco, ya que las personas para ocupar estos puestos de trabajo, su elección fue por favoritismo o cargos de confianza, mas no pasaron por un proceso de competencia, medición de capacidades o pruebas meritocráticas.

## **5.2. Discusión de Resultados.**

Se confirma una incidencia directa entre los objetos de estudio, con un coeficiente de 0.221\*\* y una significación menor a 0.05. Este hallazgo se alinea parcialmente con Araque (2021), quien destacó una relación

demostrativa entre desarrollo organizacional y gestión pública, subrayando el trabajo en equipo. De igual forma, Alvarez y Delgado (2020), concluyeron que la variante de desarrollo de la organización impacta en la ejecución de las municipalidades en Perú. Estos resultados se alinean con lo descrito por Chiavenato (2009), quien resalta que el desarrollo organizacional es clave para poder cumplir con las metas de cualquier entidad, logrando esto a través del conocimiento del personal, herramientas adecuadas y liderazgo efectivo. Así, se identificó una relación entre el progreso de la organización y gestión estatal en el GORE Cusco.

La incidencia entre la capacitación del personal y la gestión pública, con una significación menor a 0.05 y un coeficiente de 0.224, permitió rechazar la hipótesis nula. Este resultado concuerda con Martínez y Mateus (2020), se destaca que la capacitación mejora la producción al potenciar el talento humano. Salinas (2021) también identificó un impacto positivo de la ejecución estratégica de capital humano en el desarrollo de la organización de una estación de servicios. Según Chiavenato (2009), la capacitación y el aprendizaje son muy importantes para optimizar la ejecución laboral, vinculándose con el progreso continuo en la gestión estatal.

La relación entre recursos tecnológicos y gestión pública, con una significación menor a 0.05 y un coeficiente de 0.181, permitió rechazar la hipótesis nula. Este resultado coincide con Montero (2022), quien evidenció que el gobierno electrónico mejora la eficiencia y eficacia en la gestión estatal de dicha entidad estatal. De igual forma, en la investigación de Martínez y Mateus (2020) se llegó a la conclusión de que las herramientas tecnológicas tienen un fuerte impacto positivo en el desarrollo organizacional. Según Chiavenato (2009), una organización está formada por un conjunto de elementos relacionados activamente, los cuales se organizan en “subsistemas” que pueden ser físicos (hardware) o abstractos (software). Estos subsistemas, denominados “técnicos”, son esenciales para apoyar a los trabajadores en la ejecución de sus funciones, lo cual contribuye a la gestión pública.

Por último, en entre el liderazgo gerencial y gestión pública, los resultados obtenidos, con un valor relevante mayor a 0.05, permiten aceptar la hipótesis nula. Esto señala que el liderazgo gerencial es débil entre los trabajadores, ya que la selección para estos puestos no se basa en las capacidades o habilidades de liderazgo, sino en criterios como la confianza o el favoritismo. Este resultado contrasta con la investigación de Carreño (2020), quien sostiene que un desarrollo organizacional adecuado puede incentivarse mediante el reconocimiento de la productividad de los trabajadores, premiando su desempeño y esfuerzo para obtener mejores resultados. Asimismo, Gonzalez, Y. y Canós, L. (2021), concluyen que el liderazgo es la habilidad elemental para decidir, y que la comunicación efectiva es crucial para las habilidades interpersonales. Según Chiavenato (2009), el liderazgo gerencial es fundamental para que se pueda progresar en el desarrollo de cualquier entidad estatal. Un buen líder aumenta la eficacia de los colaboradores a través del ejemplo, la retroalimentación positiva y la persuasión. Este es un aspecto que requiere ser fortalecido en el Gobierno Regional del Cusco, ya que los cargos gerenciales suelen ser ocupados más por criterios políticos o de confianza que por méritos propios, lo cual limita la presencia de habilidades de liderazgo necesarias para el adecuado direccionamiento de la organización.

Finalmente, la política de desarrollo organizacional que Chiavenato (2009) resalta tres pilares que permiten la orientación en el presente estudio. En primer lugar el aprendizaje y el conocimiento dentro de las organizaciones. Chiavenato destaca que la misión de la capacitación y la tecnología son aspectos básicos para el mejoramiento del desarrollo organizacional, puesto que dichos factores son elementos que deben potenciar las capacidades internas de la organización para alcanzar el resultado esperado. En segundo lugar, el liderazgo, lo que, para Chiavenato, es una de las competencias claves en el desarrollo organizacional. Sin embargo, las evidencias obtenidas en el GORE del Cusco presentan una carencia de liderazgo gerencial en los responsables de cada área. Esta deficiencia dificulta la implementación de las estrategias dirigidas al desarrollo organizacional, plantea que en el desarrollo

de las tareas previstas para la gestión pública se producen ineficacias, y que las actividades en sí mismas no producen los resultados esperados. De ahí que si bien la teoría plantea elementos que son sucesivos y que son importantes para el desarrollo organizacional, pueden decir que en esta institución el desarrollo del liderazgo es importante para poder tener una interacción en modo positivo y alcanzar los objetivos que persigue la organización.

## Conclusiones

1. El análisis de correlación entre desarrollo organizacional y gestión pública arrojó un Rho de Spearman de 0.016 y también un coeficiente de 0.221\*, confirmando una analogía directa. En el contexto del Gobierno Regional del Cusco, un desarrollo organizacional fortalecido mejora la efectividad de la gestión pública.
2. En cuanto a la dimensión de capacitación al personal y su vínculo con la gestión pública, el análisis de correlación arrojó un Rho de 0.014 y un coeficiente de 0.224\*, confirmando una analogía directa entre ambas variantes. Esta relación indica que una capacitación de mayor calidad al personal se traduce en una gestión pública más eficiente.
3. Referente a la dimensión de recursos tecnológicos y su efecto en la gestión pública, el procesamiento de correlación mostró un Rho de 0.040 y un coeficiente de 0.181\*, lo cual valida la presencia de una analogía directa. Esto indica que la disponibilidad y mejora en los recursos tecnológicos fortalecen la gestión pública.
4. Respecto a la dimensión de liderazgo gerencial y su relación con la gestión pública, se obtuvo un Rho de 0.223, lo cual indica que esta dimensión no presenta una analogía importante con la gestión pública. Este aspecto es relevante para que el Gobierno Regional del Cusco considere fortalecer el liderazgo regional, haciéndolo visible y efectivo en la mejora de su gestión.

## Recomendaciones

1. Entendiéndose que el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional del Cusco es una de las formas más eficientes y eficaces para mejorar la gestión pública en las diferentes áreas gerenciales, se recomienda mejorar los procesos de gestión, debido a que los trabajadores tiene una percepción negativa, existen deficiencias en varias áreas, es por ello que se debe fortalecer el control interno y la elección de su personal debe ser de manera meritocrática y no por favoritismo, esto ayudaría a transformar y fortalecer el desarrollo organizacional para que así los resultados para la gestión pública sean optimas.
2. Es necesaria la implementación de mejores capacitaciones que cumplan con los requisitos para que cada área gerencial tenga mejores resultados para el cumplimiento de objetivos del Gobierno Regional del Cusco, así como realizar evaluaciones y seguimientos después de cada capacitación, de tal forma que estaremos midiendo el nivel de cada trabajador. Se podría implementar de manera más eficaz teniendo convenios con instituciones educativas como universidades, escuelas de capacitaciones que contribuyan al aprendizaje de todos los trabajadores del Gobierno Regional del Cusco.
3. Impulsar por parte de las áreas gerenciales el desarrollo de innovación, más investigación, realizar seguimiento a los proyectos después de su culminación, fomentar la capacitación para el uso de las Tics, organizar todo el material tecnológico, para que así se haga un descarte de aquellas que están en mal estado y aquellas que aún se pueden usar, invertir en usos de softwares para el manejo digital y así poder agilizar los procesos y reducir la burocracia.
4. Es necesario hacer una evaluación a los lideres gerenciales para tener mejores resultados, teniendo en cuenta los niveles de estudio, años de experiencia, aptitudes y habilidades, de esta forma se haría una elección meritocrática, ya que en Gobierno Regional del Cusco se carecía de líderes gerenciales que puedan llevar a sus trabajadores al cumplimiento de los

objetivos y tener mejores resultados en gestión pública. Se podría implementar esta sugerencia mediante conferencia de Coaching, el cual ayudaría a reforzar esta habilidad ya que generarían mayor confianza, una comunicación efectiva; y por otra parte se deberían reconocer los logros e incentivar los esfuerzos de cada líder en el Gobierno Regional del Cusco.

## Referencias Bibliográficas

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2016). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegas*, 8(3). Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Almeida, J. (2021). El proyecto de vida: Un desarrollo organizacional desde lo humano. *Revista Interconectando Saberes*, 11(6). doi:<http://orcid.org/0000-0003-0724-2013>
- Alvarez, N., & Delgado, J. (2020). Desarrollo organizacional en la gestión municipal. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 4(2). doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.133](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.133)
- Araque, M. (2021). Desarrollo organizacional fundamentado en el trabajo en equipo un aporte a la Gerencia Pública para la Sostenibilidad Operativa. *Revista Transdisciplinaria del Saber*(1). Obtenido de <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/rtsa/article/view/1297>
- Arteaga, R., & Saavedra, O. (2018). *Modelo de Gestión por Procesos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz en la Provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque - Perú*. [Tesis de postgrado, Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo"]. Obtenido de <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/5975>
- Carreño, O. (2020). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de limones peruanos SRL en la ciudad de Piura 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán], Peru. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7315>
- Castilla, M., Villanueva, C., & Moreno, R. (2020). Política nacional agraria en el Perú: Efectividad de los enfoques de gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 55-65. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641005/html/>
- Castro, J., Barrios, E., Cerna, C., & Uribe, G. (2021). *Un modelo de investigación en gerencia pública a nivel de posgrado: Innovación y valor público en la investigación 2020*. Huancayo: Fondo Editorial.

- Chiavenato, I. (noviembre de 2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). McGraw - Hill. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw - Hill/Interamericana. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento%20organizacional.pdf>
- Díaz, M. (2019). Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios. *Universidad de La Habana*(288), 245-260. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0253-92762019000200245](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0253-92762019000200245)
- Dos, M. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de la Educación Superior*, 45(178). Obtenido de <http://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/129>
- Equipo Editorial. (5 de agosto de 2021). *Concepto de Gestión Pública*. Obtenido de <https://concepto.de/gestion-publica/>
- Gargate, A. (2020). *Plan Estratégico y su Relación con la Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de Mariano Dámaso Beraún, Provincia de Leoncio Prado*. [Tesis de postgrado, Universidad Nacional Agraria de la Selva] , Tingo María – Perú. Obtenido de <https://repositorio.unas.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7e422b31-29c4-42a0-96db-2490bf26f1f2/content>
- Gonzalez, Y.; Canós, L. (2021). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. . *Editorial Universitat Politècnica de València*, 363-371. doi:<http://dx.doi.org/10.4995/INN2020.2020.11815>
- GORE. (2022). Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2022. cusco, peru.
- Guarnizo, S., Tapia, A., & Zambrano, F. (2021). El desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de

- Guayaquil. *Revista Electrónica*, 13(2), 62-74. Retrieved from <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1170>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Herrera, J. (2019). *Clima organizacional en la administración pública: una revisión de la literatura científica entre los años 2010 y 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Obtenido de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN\\_d178f047540824215d98e1771901a202](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_d178f047540824215d98e1771901a202)
- Keeling, W. (1972). For What and by Whom? *Wiley. Online Library*, 3, 23 - 25. doi:doi.org/10.1111/j.1468-2257.1972.tb00587.x
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (1999). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14a edición ed.). México: McGraw- Hill. Retrieved from [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Landeo, A., Belzusarri, J., Camarena, M., & Almidón, C. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2). doi:<https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37941>
- Martinez, A., & Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126. doi:<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>
- Mendoza, V., Moreira, J., & Mera, C. (2022). Influencia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo Organizacional de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Publicando*, 9(34), 31-40. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2301>
- Menéndez, C., Ruiz, A., & Macías, N. (2021). Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 693-704. doi:<http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>

- Merchan, N., Pinargote, N., & Acebo, R. (2022). *La gestión pública como factor clave en el desarrollo factible de la gobernanza* (Vol. 7). Ecuador: Revista Científica FIPCAEC Enfoques. Retrieved from <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/547>
- Montero, W. (2022). *El Gobierno Electrónico; y su contribución a la eficiencia, y eficacia de Gestión de la Municipalidad de Magdalena 2017*. [Tesis de postgrado, Universidad San Martín de Porres]. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3673?show=full>
- Montoya, C., & Rave, E. (2021). *Elementos Del Desarrollo Organizacional Como Fundamento Para La Competitividad Del Siglo XXI*. [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria Ceipa]. Obtenido de <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/8943981>
- Moreno, M. (2022). *Gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica: Revisión sistemática*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo], Peru. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100671/Moreno\\_SMCDP-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100671/Moreno_SMCDP-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Morveli, G. (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 5(3). doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.546](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.546)
- Ortiz, M., Galindo, A., Valbuena, P., Clavijo, A., & Duarte, J. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 25–42. doi:<https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Pillaca, P. (2022). Gobierno electrónico para el desarrollo de la calidad de servicio público latinoamericano en tiempos de covid – 19: revisión sistemática de la literatura. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 6(4). doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2834](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2834)
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional* (Primera edición ed.). Mexico: Viveros de Asis. Obtenido de [https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlinebook/y6s5r3\\_desarrollo%20organizacional%203.pdf](https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlinebook/y6s5r3_desarrollo%20organizacional%203.pdf)

- Rincón, O., & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). doi:<https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* ( 17ª edición ed.). Obtenido de <https://pdfcoffee.com/libro-comportamiento-organizacional-stephen-p-robbins-5-pdf-free.html>
- Rodríguez, N. (2021). *Una revisión sistemática sobre los aportes del compromiso organizacional al desarrollo empresarial*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72610/Rodr%20c3%adguez\\_ANJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72610/Rodr%20c3%adguez_ANJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salinas, J. (2021). Gestión estratégica de los recursos humanos y su relación con el desarrollo organizacional en la estación de servicios Unión en Trujillo, Perú. *Revista GEON*, 8(2), 296. doi:<https://doi.org/10.22579/23463910.296>
- Silva, C., Naranjo, A., & Salazar, J. (2022). *Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva* (Vol. 39). Ecuador: Revista de Filosofía. Retrieved from <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/filosofia/article/view/37984>
- Silva, E. (2021). *Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020*. [Tesis de postgrado, Universidad César Vallejo]. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58942/Silva\\_RE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58942/Silva_RE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Solari, G., & Salas, H. (2022). Tecnologías de información y comunicación y desarrollo organizacional en el Área Comercial de una compañía peruana de seguros, 2022. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 25(25). Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2023000100008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2023000100008)
- Tamayo, M., & Tamayo, I. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>

- Torcat, O. (22 de abril de 2003). *Definiciones de desarrollo organizacional*. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/definiciones-de-desarrollo-organizacional/>
- Torres, N., Falconi, M., & Ramírez, A. (2019). *Desarrollo Organizacional. Analisis de variables* (Vol. 17). Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Retrieved from <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2021-01-19-143149-Desarrollo%20organizacional%20final.pdf>
- Universidad Autónoma del Perú. (2021). *¿Qué es la gestión pública?* Obtenido de <https://www.autonoma.pe/comunidad/blogs/que-es-gestion-publica/>
- Vargas, J. (2020). *Planificación estratégica y su relación con el desarrollo organizacional en el Hospital Regional de Pucallpa*. [Tesis de postgrado, Universidad César Vallejo]. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44215/Vargas\\_AJC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44215/Vargas_AJC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Revista Ciencias Empresariales*, 3(3). doi:<https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>

## Anexos

### Anexo A: Matriz de consistencia

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, AÑO 2022”					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>General</b>	<b>General</b>	<b>General</b>		Capacitación de personal	Método: científico
¿Qué relación existe entre el desarrollo organizacional y la gestión pública en el Gobierno Regional del Cusco, año 2022?	Identificar la relación que existe entre el desarrollo organizacional y la gestión pública en el Gobierno Regional del Cusco, año 2022	Existe una relación directa entre el desarrollo organizacional y la gestión pública en el Gobierno Regional del Cusco.	Desarrollo Organizacional	Recursos tecnológicos	Tipo o alcance: Aplicada
				Liderazgo gerencial	Diseño: cuantitativa y correlacional
				Eficiencia	
			Gestión pública	Eficacia	
<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>			
¿Cuál es la relación de la capacitación del personal en la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022?	Determinar la relación que existe entre las capacitaciones del personal y la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022.	La capacitación del personal tiene una relación directa con la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco.			Población: 170 Muestra: 119
¿Qué relación tienen los recursos tecnológicos en la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022?	Analizar la relación entre los recursos tecnológicos con la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022.	Los recursos tecnológicos se relacionan de manera positiva en la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco.			Instrumentos: encuesta y cuestionario
¿De qué manera el liderazgo gerencial se relaciona con la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022?	Demostrar si el liderazgo gerencial tiene relación con la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco, año 2022.	El liderazgo gerencial está relacionado de manera positiva en la gestión pública del Gobierno Regional del Cusco.			

## Anexo B: Cuestionario

Nombre del instrumento	Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional y la gestión pública en el GORE CUSCO.			
Autor del instrumento	Johare Salvatore Licona Herrera			
Población	170 trabajadores			
Variable	Dimensión	indicadores	Preguntas	Escalas
Desarrollo organizacional	Capacitación al personal	Satisfacción	1. ¿Cómo cree usted, que esta su nivel después de cada capacitación?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena
			2. ¿Cómo calificaría usted, los conocimientos adquiridos en cada capacitación en las labores que realiza actualmente?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena
		Desempeño	3. ¿Según su desempeño laboral, como consideraría los incentivos que se le otorga?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena
			4. ¿Cómo calificaría usted, después de cada capacitación en qué nivel esta su rendimiento laboral?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena
	Recursos tecnológicos	Recursos financieros	5. ¿Cómo calificaría usted, los recursos tecnológicos que tiene a la mano?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena
			6. ¿Cómo consideraría usted, el gasto que se realizó en recursos tecnológicos?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena
		Recursos Humanos	7. ¿Cómo se considera usted en el uso de los recursos tecnológicos?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena
			8. ¿Cómo calificaría usted, la innovación que realiza el GORE Cusco?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena

	Liderazgo Gerencial	Comunicación	9. ¿Cómo considera usted, la relación (comunicación) entre las personas responsables del área?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena		
			10. ¿Cómo cree usted que es la comunicación entre las áreas gerenciales?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena		
		Ambiente laboral	11. ¿Cómo calificaría usted, el trabajar con sus superiores?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena		
			12. ¿Cómo cree usted, que está comprometido con su trabajo y sus superiores?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena		
		Toma de decisiones	13. ¿Ante un problema, como considera usted que sus jefes identifican y analizan las alternativas de solución?	Deficiente Mala Regular Buena Muy buena		
			14. ¿Las decisiones que toman los jefes tiene el respaldo del personal?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre		
		Gestión pública	Eficacia	Ejecución	15. En su opinión, ¿Considera usted que el GORE CUSCO, consigue lo que se propone en el tiempo indicado?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
					16. ¿Cree usted que el GORE CUSCO, ha logrado sus objetivos?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			Eficiencia	Ejecución	17. ¿Cree usted que el GORE CUSCO, ha logrado sus objetivos con menos recursos de los programados?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

---

18. ¿Cree usted que el GORE  
CUSCO, cuenta con los medios  
e instrumentos para ser más  
eficientes?

Nunca  
Casi  
nunca  
A veces  
Casi  
siempre  
Siempre

---

## Anexo C: Validación de Expertos



Escuela de posgrado  
**MAESTRIA EN GERENCIA PUBLICA**  
 VALIDACION DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

**1. DATOS GENERALES**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	:	Huamán Pérez Bertha
GRADO ACADEMICO	:	Magister
CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA	:	Docente UAC Investigación
AUTOR DEL INSTRUMENTO	:	Johare Salvatore Licona Herrera
FECHA	:	30.06.23

**2. ASPECTO DE LA EVALUACION**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores o ítems				X	
METODOLOGIA	Estrategia responde al propósito de la investigación				X	
APLICACION	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

CONTEO TOTAL DE MARCAS	A	B	C	D	E
(realice el conteo en cada uno de las categorías de la escala)	6	0	0	10	0

CALIFICION GLOBAL: coeficiente de validez =  $\frac{1 \cdot A + 2 \cdot B + 3 \cdot C + 4 \cdot D + 5 \cdot E}{50}$

**3. OPINION DE APLICABILIDAD**

(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el circulo asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
No valido, reformular	<input type="radio"/> [0.20-0.40]
No valido, modificar	<input type="radio"/> <0.41-0.60]
Valido, mejorar	<input checked="" type="radio"/> <0.61-0.80]
Valido, aplicar	<input type="radio"/> <0.81-1.00]

**4. RECOMENDACIONES/OBSERVACIONES**

.....  
 .....

*Bertha P*  
 FIRMA DEL EXPERTO

DNI: 23879670  
 CELULAR: 945018231

1. DATOS GENERALES

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	: <i>Galdes Maria Ibarra</i>
GRADO ACADEMICO	: <i>497</i>
CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA	: <i>Coordinadora del ETP</i>
AUTOR DEL INSTRUMENTO	: Johare Salvatore Licona Herrera
FECHA	: <i>30.06.23</i>

2. ASPECTO DE LA EVALUACION

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible			X		
OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente			X		
PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores o ítems			X		
METODOLOGIA	Estrategia responde al propósito de la investigación			X		
APLICACION	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente			X		

CONTEO TOTAL DE MARCAS	A	B	C	D	E
(realice el conteo en cada uno de las categorías de la escala)	0	0	5	5	0

CALIFICACION GLOBAL: coeficiente de validez =  $\frac{1 \cdot A + 2 \cdot B + 3 \cdot C + 4 \cdot D + 5 \cdot E}{50}$

3. OPINION DE APLICABILIDAD

(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el círculo asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
No valido, reformular	<input type="radio"/> [0.20-0.40]
No valido, modificar	<input type="radio"/> <0.41-0.60]
Valido, mejorar	<input checked="" type="radio"/> <0.61-0.80]
Valido, aplicar	<input type="radio"/> <0.81-1.00]

4. RECOMENDACIONES/OBSERVACIONES

.....  
 .....

*[Firma manuscrita]*  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI: *73930281*  
 CELULAR: *992752872*

1. DATOS GENERALES

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	: CASTRO PONCE DE LEON, RICARDO
GRADO ACADEMICO	: MAESTRIA
CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA	: C.M.N. ANDINA - (C.O.B.) - (C.M.P.O.C./INVEST.) E.P. ECONOMIA
AUTOR DEL INSTRUMENTO	: Johare Salvatore Licona Herrera
FECHA	: 30.06.23

2. ASPECTO DE LA EVALUACION

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					✓
OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					✓
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					✓
SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					✓
PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					✓
CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					✓
COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores o ítems					✓
METODOLOGIA	Estrategia responde al propósito de la investigación					✓
APLICACION	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					✓

CONTEO TOTAL DE MARCAS	A	B	C	D	E
(realice el conteo en cada uno de las categorías de la escala)	0	0	0	0	10

CALIFICACION GLOBAL: coeficiente de validez =  $\frac{1 \cdot A + 2 \cdot B + 3 \cdot C + 4 \cdot D + 5 \cdot E}{50}$

3. OPINION DE APLICABILIDAD

(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el circulo asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
No valido, reformular	<input type="radio"/> [0.20-0.40]
No valido, modificar	<input type="radio"/> <0.41-0.60]
Valido, mejorar	<input type="radio"/> <0.61-0.80]
Valido, aplicar	<input checked="" type="radio"/> <0.81-1.00]

4. RECOMENDACIONES/OBSERVACIONES

.....  
 .....

FIRMA DEL EXPERTO

DNI: 23810393

CELULAR: 969550021

### Anexo D: Resultados de la prueba piloto

Encuestados	ITEMS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
P1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	1	3	1	3	3	1	1	3	1
P2	3	4	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	4	2	2	3	4	2
P3	5	4	3	5	3	3	3	3	5	2	2	3	5	3	2	3	3	2
P4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	3	2	2	3	3
P5	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2
P6	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	5	2	3	3	2	3	3	2
P7	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
P8	2	2	2	2	2	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2
P9	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
P10	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	2
P11	4	4	3	3	4	2	5	3	3	2	2	2	3	2	2	3	4	2
P12	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2
P13	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	5	2
P14	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	2
P15	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	2	3	2
P16	3	3	3	5	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
P17	5	3	5	4	3	3	5	5	5	2	2	3	2	5	3	3	3	3
P18	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	2
P19	4	4	2	3	3	2	4	3	2	2	2	3	3	2	5	3	3	2
P20	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3
P21	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2	2	4	3	3
P22	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3
P23	3	2	3	3	3	4	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2
P24	5	4	3	3	3	3	5	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3
P25	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	5	3	3	2	3	2
P26	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1
P27	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1
P28	5	4	4	3	2	2	5	3	3	2	3	2	3	3	3	5	3	3
P29	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2
P30	5	5	5	3	3	5	4	5	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2