Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gestión Pública

Modernización de la gestión pública y clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025

Tesis presentada por la Bachiller:

Mamani Pinto, Sandra Paola

ORCID: 0009-0000-7968-5476

para optar por el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública

Asesor:

Mg. Paredes Velazco, Renato

ORCID: 0009-0004-4554-966X

Arequipa - Perú

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 30 de Diciembre del 2025

Dictamen: 015703-C-EPG-2025

Visto el borrador del expediente 015703, presentado por:

2022001262 - MAMANI PINTO SANDRA PAOLA

Titulado:

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA, 2025

Nuestro dictamen es:

APROBADO

70672448 - DEL CARPIO UGARTE CESAR ALEJANDRO
DICTAMINADOR

29590431 - ALMENARA SANDOVAL JORGE LUIS
DICTAMINADOR

29716952 - SOLORIO OLIVERA LUIS ALBERTO
DICTAMINADOR

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	15%	13%	14%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	5%
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	3%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unamba.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	ciencialatina.org Fuente de Internet	1%
7	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1%
8	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	1%
10	aulavirtual.web.ve Fuente de Internet	1%

Excluir citas	Apagado	Excluir coincidencias	< 1%
Excluir bibliografía	Apagado		

Dedicatoria

Esta investigación se la dedico a mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son la base de todo logro. A mi hermana, por su ejemplo de esfuerzo y dedicación, y por haber sido un pilar fundamental en mi formación personal y profesional.

Agradecimientos

Mi agradecimiento, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, claridad y perseverancia para culminar esta etapa. A mi familia, por su apoyo incondicional, paciencia y confianza en cada paso de este proceso. Asimismo, al Gobierno Regional de Moquegua, por brindarme las facilidades para la puesta en marcha de la presente investigación y por su compromiso con el desarrollo institucional de la región. A mis docentes y personal administrativo de la Universidad Católica de Santa María, por su orientación.

Resumen

Esta investigación se denomina "Modernización de la gestión pública y clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025", teniendo como objetivo general determinar el nivel de relación que existe entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025. El enfoque fue cuantitativo, de tipo básica, de nivel correlacional y con corte transversal. La población estuvo conformada por 516 trabajadores administrativos de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, con una muestra de 221 trabajadores seleccionados mediante técnicas estadísticas apropiadas. Para medir la variable "modernización de la gestión pública" se utilizó el cuestionario elaborado por Sigueñas (2023), que cuenta con 20 ítems distribuidos en 7 dimensiones con una confiabilidad de alfa de Cronbach de 0,832, y para la variable "clima laboral" se utilizó la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) de Palma (2004), conformada por 50 ítems que evalúan 5 dimensiones con una confiabilidad de alfa de Cronbach de 0,97. Para la contrastación de las hipótesis y el análisis estadístico se utilizó rho de Spearman debido a la distribución no paramétrica de los datos, concluyéndose que existe una correlación positiva moderada con un valor de $r = 0,428$ y un valor $p < 0,001$ entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua. Lo que significa que a medida que se fortalecen los procesos de modernización institucional en sus diferentes dimensiones, el clima laboral también tiende a mejorar moderadamente, creando un círculo virtuoso de mejora continua organizacional.

Palabras clave: Modernización de la gestión pública, clima laboral, servidores públicos.

Abstract

This research is called "Public management modernization and work climate in workers of the Regional Government of Moquegua, 2025", with the general objective of determining the level of relationship between public management modernization and work climate in workers of the Regional Government of Moquegua, 2025. The approach was quantitative, basic type, correlational level and cross-sectional. The population consisted of 516 administrative workers from the central headquarters of the Regional Government of Moquegua, with a sample of 221 workers selected through appropriate statistical techniques. To measure the variable "public management modernization", the questionnaire developed by Sigueñas (2023) was used, which has 20 items distributed in 7 dimensions with a Cronbach's alpha reliability of 0.832, and for the variable "work climate", the Work Climate Scale (CL-SPC) by Palma (2004) was used, consisting of 50 items that evaluate 5 dimensions with a Cronbach's alpha reliability of 0.97. For hypothesis testing and statistical analysis, Spearman's rho was used due to the non-parametric distribution of the data, concluding that there is a moderate positive correlation with a value of $r = 0.428$ and a p-value < 0.001 between public management modernization and work climate in workers of the Regional Government of Moquegua. This means that as institutional modernization processes are strengthened in their different dimensions, the work climate also tends to improve moderately, creating a virtuous circle of continuous organizational improvement.

Keywords: Public management modernization, work climate, public servants.

Índice General

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Abstract

Introducción 1

Hipótesis 5

Objetivos 6

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO 7

1. Bases teóricas 7

1.1. ¿Qué entendemos por gestión pública? 7

1.2. Conceptualización de la modernización de la gestión pública 7

1.3. Importancia de la modernización de la gestión pública 8

1.4. Política nacional de la modernización de la gestión pública al 2030 9

1.5. Dimensiones de la política de la modernización de la gestión pública 10

1.6. Conceptualización de clima laboral 11

1.7. Importancia del clima laboral 14

1.8. Factores que influyen en el clima laboral 15

1.9. Conceptualización y enfoques de medición del clima laboral 16

1.10. Dimensiones e instrumentos de medición del clima laboral 17

1.11. Factores determinantes y medición integral del clima laboral 18

1.12. Validez y confiabilidad del instrumento de clima laboral 18

2. Análisis de antecedentes investigativos 19

2.1. Antecedentes internacionales 19

2.2. Antecedentes nacionales 21

2.3. Antecedentes Locales 24

CAPÍTULO II METODOLOGÍA 25

1. Tipo y nivel de investigación 25

2. Justificación del problema 26

3. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación 27

4. Campo de verificación 29

4.1. Ubicación espacial 29

4.2. Ubicación temporal 29
4.3. Unidad de estudio 29
4.4. Población de estudio 29
4.5. Muestra 30
4.6. Criterios de inclusión y exclusión 31
5. Estrategia de recolección de datos 31
6. Validación y confiabilidad de los instrumentos 32
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN 33
CONCLUSIONES 54
RECOMENDACIONES 56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 58

Índice de Tablas

Tabla 1 Coherencia entre variables, dimensiones, indicadores, técnica, instrumento e ítems 28
Tabla 2 Modernización de la gestión pública y sus dimensiones 33
Tabla 3 Clima laboral y sus dimensiones 36
Tabla 4 Prueba de normalidad entre modernización de la gestión pública y clima laboral 38
Tabla 5 Prueba estadística de Rho de Spearman 40
Tabla 6 Prueba de contrastación de política pública y regulación y clima laboral 42
Tabla 7 Prueba de contrastación de intervención y clima laboral 43
Tabla 8 Prueba de contrastación de bienes y servicios y clima laboral 44
Tabla 9 Prueba de contrastación de gestión interna y clima laboral 45
Tabla 10 Prueba de contrastación de resultados y clima laboral 46
Tabla 11 Prueba de contrastación de seguimiento, evaluación y mejora continua y clima laboral. 47
Tabla 12 Prueba de contrastación de Estado abierto y clima laboral 48
Tabla 13 Prueba de contrastación de modernización de la gestión pública y clima laboral 49

Índice de Figuras

Figura 1 Esquema para el nivel de investigación de correlacional 25

Figura 2 Dispersión de puntuaciones de modernización de la gestión pública y clima laboral..... 39

Introducción

Actualmente, la modernización de la gestión pública nace como respuesta a las crisis económicas y sociales que surgieron en décadas anteriores, buscando mejorar la capacidad de gobernar y brindar servicios de calidad, transparentes y eficientes, con el fin de aumentar el nivel de vida y solucionar problemas socioeconómicos. Esta modernización se enfoca en fortalecer las capacidades institucionales y crear entornos laborales que propicien un clima laboral propicio, entendiendo que el entorno de trabajo constituye un factor clave para el éxito organizacional y la efectividad de las reformas públicas.

Es así como podemos señalar que la modernización de la gestión pública hace énfasis en la necesidad de mayores niveles de eficacia y eficiencia en la gestión estatal, no solo para proporcionar servicios de alta calidad, sino también para generar condiciones laborales que favorezcan un clima organizacional positivo. Destacando el papel crucial del capital humano en este proceso, se reconoce que el clima laboral actúa como motor del cambio público, ya que un ambiente de trabajo favorable facilita la implementación de innovaciones y reformas administrativas.

Entendiendo que (según la literatura existente) los métodos innovadores en la gestión pública requieren de un clima laboral propicio que facilite la adaptación al cambio, la colaboración entre equipos y la comunicación efectiva, es importante abordar la relación entre ambas variables en la presente investigación. El clima laboral, entendido como la percepción que tienen los trabajadores sobre su ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como la comunicación, el liderazgo, las condiciones físicas, las relaciones interpersonales y el reconocimiento, influye directamente en la capacidad de las instituciones públicas para modernizarse exitosamente.

En este contexto, el Gobierno Regional de Moquegua enfrenta deficiencias en la implementación de la modernización de la gestión pública que impactan negativamente en el clima laboral de sus trabajadores. Esta situación se manifiesta en un ambiente de trabajo caracterizado por limitada comunicación entre las diferentes unidades orgánicas, percepciones de falta de apoyo institucional, relaciones interpersonales tensas debido a la resistencia al cambio organizacional, y condiciones laborales que no favorecen la adaptación a los nuevos procesos modernizadores.

A pesar de contar con el Plan Estratégico Institucional 2024-2028, que establece en su lineamiento de política 7 la necesidad de mejorar los mecanismos de transparencia y la coordinación entre unidades para alcanzar los objetivos institucionales, persisten problemas

en el ambiente laboral que se evidencian en: percepciones negativas sobre la supervisión y liderazgo institucional, deficiente flujo de información que genera incertidumbre y estrés en los trabajadores, falta de involucramiento del personal en los procesos de modernización, y escaso reconocimiento hacia los esfuerzos de adaptación a las nuevas metodologías de trabajo.

Los trabajadores experimentan un clima laboral desfavorable reflejado en actitudes de desmotivación hacia las iniciativas de modernización, percepciones de inequidad en la distribución de cargas de trabajo relacionadas con los nuevos sistemas administrativos, limitada identificación con los objetivos institucionales de modernización, y ambiente de trabajo que no propicia la colaboración ni el trabajo en equipo necesarios para implementar eficazmente las políticas de modernización del Estado.

Esta problemática se intensifica por la ausencia de espacios de participación y retroalimentación que permitan a los trabajadores expresar sus percepciones sobre los cambios organizacionales, la falta de programas de acompañamiento psicosocial durante los procesos de transformación institucional, y la inexistencia de mecanismos que promuevan un clima organizacional favorable para la implementación de las reformas dentro del marco de la modernización pública.

La situación descrita no solo afecta el bienestar laboral de los servidores públicos, sino que también compromete la sostenibilidad de los procesos de modernización institucional y la calidad del servicio público brindado a la ciudadanía moqueguana, siendo necesario analizar la relación entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral para proponer estrategias integrales que fortalezcan tanto el ambiente de trabajo como la efectividad de las reformas administrativas en la institución.

Ante esta problemática identificada, surge la necesidad de plantearse la siguiente interrogante general: ¿Cuál es la relación que existe entre la modernización de la gestión pública y el Clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025?

Para complementar este análisis, se formularon las siguientes interrogantes específicas:

- ¿Cuál es la relación que existe entre la política pública y regulación y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la estrategia de intervención y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025?
- ¿Cuál es la relación que existe entre los bienes y servicios y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión interna y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025?
- ¿Cuál es la relación que existe entre los resultados y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el seguimiento, evaluación y mejora continua y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el estado abierto y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025?

Se tuvo como entidad de estudio el Gobierno Regional de Moquegua, por ese motivo se considera relevante esta investigación ya que en esta región las investigaciones realizadas al respecto son insuficientes, siendo los resultados que se obtengan de gran importancia porque significarán un punto de referencia para la implementación de políticas de modernización que consideren el clima laboral como factor clave. Además, sirve como antecedente para futuras investigaciones que se realicen en este aspecto, contribuyendo al desarrollo de estrategias que armonicen los procesos de modernización con ambientes laborales saludables y productivos.

De este modo, el objetivo general que se planteó para este estudio fue determinar el nivel de relación que existe entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025, el cual se vincula con la hipótesis planteada de tal manera que si existen niveles adecuados en el clima laboral, esto repercuta de forma favorable en la modernización de la gestión pública, creando un círculo virtuoso de mejora continua.

La población con la que se trabajó está conformada por 516 trabajadores administrativos de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, con una muestra de 221 trabajadores, seleccionados mediante técnicas estadísticas apropiadas para garantizar la representatividad de los resultados.

Para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios validados y confiables. El primero para la variable "modernización de la gestión pública" elaborado por Sigueñas (2023) en Perú, el cual tiene 20 ítems distribuidos en 7 dimensiones: política pública y regulación; estrategia de intervención; bienes y servicio; gestión interna; resultados; seguimiento, evaluación y mejora continua; estado abierto. Este instrumento fue validado por expertos con una confiabilidad (alfa de Cronbach) de 0,832.

Para la variable "clima laboral", se empleó la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) de Palma (2004), conformada por 50 ítems que evalúan cinco dimensiones fundamentales:

autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Este instrumento, ampliamente utilizado en el contexto peruano, ha demostrado altos niveles de validez y confiabilidad (alfa de Cronbach de 0,97), siendo especialmente apropiado para evaluar el clima laboral en organizaciones del sector público.

La presente tesis está estructurada en tres capítulos principales:

El capítulo I, presenta los fundamentos teóricos de las variables, centrándose en la modernización de la gestión pública y el clima laboral, asimismo, los antecedentes de este estudio.

El capítulo II detalla la parte metodológica, en donde se describe la población de estudio, muestra y demás aspectos metodológicos.

El capítulo III expone los resultados y la discusión en contraste con los antecedentes de este análisis.

Por último se considera que esta investigación contribuye significativamente al conocimiento sobre cómo los procesos de modernización de la gestión pública pueden implementarse considerando el clima laboral como variable estratégica, proporcionando evidencia empírica que oriente la toma de decisiones en el ámbito de la gestión pública regional y nacional.

Hipótesis

Dado que la modernización de la gestión pública es el proceso de transformación organizacional que busca implementar nuevas tecnologías, simplificar procedimientos administrativos, fortalecer capacidades institucionales y promover una cultura de servicio orientada a resultados para mejorar el funcionamiento del gobierno, y el clima laboral hace referencia al conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores respecto al ambiente psicológico y social de la organización, incluyendo aspectos como la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la motivación y las condiciones de trabajo que influyen en su bienestar y satisfacción organizacional, es probable que la modernización de la gestión pública se relacione positiva y significativamente con el clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025.

Objetivos

1. Objetivo general

Determinar el nivel de relación que existe entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

2. Objetivos específicos

2.1. Determinar el nivel de relación que existe entre la política pública y regulación y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

2.2. Determinar el nivel de relación que existe entre la estrategia de intervención y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

2.3. Determinar el nivel de relación que existe entre los bienes y servicios y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

2.4. Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión interna y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

2.5. Determinar el nivel de relación que existe entre los resultados y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

2.6. Determinar el nivel de relación que existe entre el seguimiento, evaluación y mejora continua y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

2.7. Determinar el nivel de relación que existe entre el estado abierto y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1. Bases teóricas

1.1. ¿Qué entendemos por gestión pública?

Al respecto Marques (2020, p.2) nos dice que la gestión pública es un modelo que reduce la corrupción estatal y fomenta una mayor democracia. Consiste esencialmente en métodos que ayudan a elevar el perfeccionamiento de todo lo público; a su vez, esto asegura la exclusión de ciertos puntos que entorpecen o menguan una calidad de vida, vistos desde el punto económico y social, ya que a cambio se implementan mejoras, o en ocasiones se reduce lo innecesario.

La gestión pública también se considera como un componente que está ligado a los valores institucionales públicos; como resultado, se destaca el enfoque de la institución hacia la estabilización de una mejor calidad de vida para su comunidad en lugar de sólo su uso de la tecnología u otros medios técnicos (Puron-Cid et al., 2022).

Cordova et al. (2021, p. 14365), señala que se ha demostrado que unas instituciones públicas bien gestionadas, es decir donde exista una gestión pública adecuada, pueden garantizar que los ciudadanos tengan mejores condiciones de vida porque están mejor informados sobre quién necesita electricidad, agua u otras necesidades para tener un alto nivel de vida. El proceso llevó finalmente a la conclusión de que la mejora de las políticas públicas que llevan por este camino es la única manera de mejorar la gestión en la nación. Esto también ayudará a preparar mejor a los responsables de esta área, y estas políticas también fomentarán una relación más coherente entre el Estado y la sociedad.

1.2. Conceptualización de la modernización de la gestión pública

Sobre este punto se han realizado aportes que nos acercan a lo que se refiere el término “modernización de la gestión pública, tal es el caso de Yunching (2022, p. 2605), que nos explica que es un proceso que implica cambiar y potenciar actitudes y capacidades. Facilita la simplificación del gobierno a todos los niveles, y el Estado, en su calidad de actor principal, crea proyectos, programas y planes de desarrollo. Sobre ello León-Ramírez (2023, p. 511) indica que anticiparse y hacer planes de futuro en respuesta a las demandas de cada país es

un componente crucial de la administración pública. Además, cabe destacar la posición del Estado, que puede transmitir eficazmente las necesidades de muchos grupos sociales y consensuar visiones alternativas de desarrollo frente a las demandas de las comunidades que pretenden cerrar brechas mediante nuevos diseños institucionales. Dado que es crucial que defiendan los ideales de la buena gobernanza corporativa, los gobiernos locales están adoptando la modernización de la gestión pública como política para mejorar su capacidad de servir a sus electores y cultivar una percepción pública favorable de las instituciones.

En el texto que describe la política de modernización de la gestión pública al 2030, indican que este es un proceso ininterrumpido de cambio, con la finalidad de optimizar el trabajo que llevan a cabo las entidades públicas y generar valor para la ciudadanía. Según este concepto, el valor público surge cuando: (i) intervenciones públicas, como el suministro de bienes, servicios o leyes, satisfacen los deseos y expectativas de la gente y benefician a la sociedad; (ii) se maximiza la gestión interna haciendo uso de los fondos públicos; (ii) al utilizar los recursos públicos de forma más eficaz y productiva, se mejora la gestión interna y se generan beneficios, directa o indirectamente, al satisfacer los deseos y expectativas de la gente (PCM, 2022, p. 9).

En los últimos diez años se han producido avances significativos en la modernización del sector público, impulsados por el uso de la tecnología para prestar servicios públicos dinámicos y de alta calidad. Esto se ha traducido en la prestación de servicios electrónicos a los ciudadanos y organizaciones, diseñados para mejorar el acceso y fortalecer los lazos entre el Estado y la sociedad. Las políticas públicas orientadas a lograr un mayor dinamismo, así como a permitir la adquisición, uso y capacitación de recursos tecnológicos, han sido necesarias para lograr la modernización. Sin embargo, estas políticas, estrategias y planes deben implementarse de manera transparente para fortalecer la relación entre la ciudadanía y el gobierno, así como prevenir casos de corrupción que pongan en riesgo al Estado (Sheryazdanova et al., 2020, p. 42).

1.3. Importancia de la modernización de la gestión pública

Lapuente y Van de Walle (2020, p. 470), afirman que la modernización de la gestión pública entendida en sentido amplio como la aplicación de ideas de gestión del sector privado a los servicios públicos, como es habitual en la literatura, ha transformado la forma de trabajar de las administraciones. En todo

el mundo, las organizaciones públicas han adoptado los dos objetivos centrales de la modernización de la gestión pública: eficiencia y eficacia. Asimismo, las administraciones de todo el mundo han tomado medidas en los tres temas principales de la modernización de la gestión pública: la competencia entre proveedores públicos y privados, los incentivos a los empleados públicos y la desagregación de las organizaciones públicas.

1.4. Política nacional de la modernización de la gestión pública al 2030

Para abordar este tema es preciso señalar que en enero del 2013, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, fue aprobada la política nacional de modernización de la gestión pública al 2021, el cual es uno de los hitos que han marcado (y siguen marcando) la trayectoria e institucionalidad del proceso de modernización de la gestión pública en el Perú. A pesar del paso del tiempo, sigue siendo importante para el Perú contar con una política nacional de modernización de la gestión pública como principal instrumento orientador de la modernización, para lo cual se ha estimado un plazo hasta el 2030. En este marco, la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM mediante Resolución Ministerial N° 248-2019-PCM, autorizó la relación sectorial de políticas nacionales, incluyendo el política nacional de modernización de la gestión pública al 2030 (PCM, 2022).

Han pasado casi diez años desde aquel crucial punto de inflexión modernizador y, en ese tiempo, se han producido una serie de cambios en los ámbitos social, político, económico y sanitario que han afectado al panorama normativo, al funcionamiento de la administración pública y al entorno operativo del Perú. Ha surgido un nuevo conjunto de temas que exigen una rápida reflexión y una acción coordinada del Estado, entre ellos el cambio climático, el aumento de los casos de corrupción, las recurrentes crisis políticas que dificultan alcanzar consensos mínimos y, sobre todo, la aparición de crisis sanitarias que ponen a prueba los servicios públicos del Estado. Nuestra sociedad es ahora diferente, mucho más informada y movilizada en entornos digitales (PCM, 2022).

En este orden de ideas, la modernización de la gestión pública en el país hasta 2030 señala como un asunto público, en este escenario, a los bienes y servicios que no satisfacen las expectativas y necesidades de la gente ni contribuyen a la creación de valor público. Los bienes, servicios y regulaciones son el elemento esencial de este asunto. Estos constituyen la bisagra entre los individuos (naturales y jurídicos) y la administración pública. Tienen un impacto

importante en la satisfacción de las necesidades de las personas y en su percepción sobre el desempeño global del Estado, dado que desempeñan un papel estratégico en la generación de resultados para los ciudadanos. Planteándose como objetivo que para el 2030, se dispondrá de productos, servicios y leyes de alta calidad que satisfagan las demandas de las personas con rapidez y eficacia, al tiempo que se obtienen resultados de las políticas públicas basados en pruebas (PCM, 2022).

Por lo tanto, la presidencia del consejo de ministros (2022) determina que el documento mencionado es el marco esencial para la modernización de la gestión pública en Perú hasta 2030. Definiendo que la administración pública contemporánea es una administración enfocada en los resultados y al servicio de la ciudadanía, donde intervienen funcionarios calificados y motivados para entender las necesidades del pueblo y coordinar tanto los procesos productivos como los de soporte, con el objetivo de convertir insumos en productos (regulaciones, normas, seguridad jurídica, bienes o servicios públicos) que generen un mayor nivel de satisfacción por parte de la población. Esto se desarrolla dentro del contexto de las políticas públicas a nivel estatal, nacional, regional y local, de acuerdo con las competencias que incumben a cada nivel de gobierno. Esto representa un cambio significativo del método convencional de asignación de recursos para servicios por oferta, o lo que el Estado cree que puede proporcionar, a un enfoque de demanda, que tiene en cuenta lo que el público cree que es necesario.

1.5. Dimensiones de la política de la modernización de la gestión pública

Con el fin de establecer las dimensiones y los indicadores de la política de la modernización de la gestión pública es importante realizar la revisión de la literatura existente. Es así como el documento principal para poder obtenerlas será como ya establecimos la política nacional de la modernización de la gestión pública al 2030.

La presidencia del consejo de ministros (2022), indica que las personas tienen derecho a acceder a la información y a participar en la toma de decisiones en un Estado abierto y democrático. Definir las carencias que hay que colmar y comprender sus demandas permite a las empresas conocer a sus usuarios y a la población destinataria. Por este motivo, las intervenciones públicas (que pretenden satisfacer las demandas y resolver los problemas de las personas físicas

y jurídicas) se centran en proporcionar productos, servicios y normativas en su dirección. De este modo, la función del Estado se refuerza con el objetivo de convertirse en un Estado eficaz y con conciencia social. De ahí que la distinción entre una empresa privada que prioriza la satisfacción del cliente frente a la creación de valor público y un Estado que busca alcanzar objetivos nacionales como elevar el índice de comprensión lectora o reducir las tasas de desnutrición exija a este último ofrecer servicios que persigan la creación de valor a lo largo de toda la cadena de suministro. El Estado, por su parte, no persigue objetivos ni beneficios específicos, prefiriendo. Al modificar los factores sociales, el objetivo es elevar la calidad de vida de las personas más que perseguir beneficios personales o económicos. Este análisis permite establecer los siguientes componentes de la política de la modernización de la gestión pública al 2030, los cuales son 7:

a) Política pública y regulación

b) Estrategia de Intervención

c) Bienes y servicios

d) Gestión interna

e) Resultados

f) Seguimiento, evaluación y mejora continua

g) Estado abierto

1.6. Conceptualización de clima laboral

El clima laboral constituye uno de los constructos más relevantes dentro de la gestión organizacional, especialmente en el ámbito de las instituciones públicas, donde su comprensión se vuelve fundamental para el logro de objetivos institucionales y el bienestar de los servidores públicos. La conceptualización de este fenómeno ha evolucionado considerablemente a través del tiempo, presentando diversos enfoques teóricos que han enriquecido su comprensión desde múltiples perspectivas disciplinarias.

Desde una perspectiva histórica, el clima organizacional presenta abordajes teóricos que conducen a diversas interpretaciones y explicaciones sobre los factores y aspectos que se relacionan en su construcción. Los autores coinciden

en que el clima se refiere a las percepciones, compartidas o no, que tienen los individuos en cuanto a la organización en sus diferentes aspectos, como el ambiente físico y las relaciones interpersonales, entre otras (Pantoja-Pantoja et al., 2020). Esta definición inicial establece el carácter perceptual del constructo, señalando que no se trata de una realidad objetiva, sino de la interpretación subjetiva que los trabajadores realizan de su entorno laboral.

La naturaleza multidimensional del clima laboral se evidencia en las diversas definiciones que han emergido desde diferentes campos disciplinarios. Vergara et al. (2022) señalan que cuando se habla de clima laboral se hace referencia a la conjunción de ciertos factores que influyen en la realización de las labores por parte de los trabajadores. Estos factores, aunque dependen de los trabajadores, son en gran medida responsabilidad de las empresas, ya que estas son las encargadas de motivar a los trabajadores, motivaciones que determinan la percepción que tienen los empleados acerca de la compañía y que se ve reflejado en la productividad empresarial.

El origen sociológico del clima laboral encuentra sus fundamentos en la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales complejos. Según Iglesias y Sánchez, citados por Vergara et al. (2022), la sociología es la raíz del clima laboral, pues las organizaciones están conformadas por individuos que habitan en entornos complejos y cambiantes, lo cual produce conductas variadas que afectan el funcionamiento de los sistemas, que se estructuran en grupos y colectividades. Esta perspectiva sociológica permite entender que el clima laboral emerge de las interacciones sociales y de la forma en que las personas procesan e interpretan su experiencia organizacional.

Desde una perspectiva más contemporánea, Medina y Heredia (2023) destacan que el concepto del clima laboral ha venido cambiando a través del tiempo, y últimamente ha resurgido como un concepto de alta importancia, ya que en las organizaciones se evidenciaron ciertos factores que obstaculizaban las funciones entre los trabajadores. Esta evolución conceptual refleja la creciente importancia que se le otorga al bienestar organizacional y su impacto en el clima laboral.

La conceptualización del clima laboral como atmósfera organizacional ha sido ampliamente desarrollada por diversos autores. Olaz y Ortiz (2022), citados por Medina y Heredia (2023), sostienen que el clima laboral representa la

atmósfera de toda organización, comprometido por aspectos de la propia cultura de su organización. Esta definición establece una relación directa entre el clima y la cultura organizacional, sugiriendo que ambos constructos se influyen mutuamente en la configuración del ambiente de trabajo.

La dimensión psicológica del clima laboral ha sido igualmente desarrollada por investigadores que enfatizan su carácter subjetivo e individual. Chiang et al. (2022) citan a Tagiuri (1968), quien definió el clima laboral como un aspecto del ambiente interno que se genera dentro de la organización, que experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Esta definición pionera estableció las bases para comprender el clima como un fenómeno experiencial que trasciende las características objetivas del entorno físico.

Complementando esta perspectiva, Chiavenato (2011), citado por Chiang et al. (2022), postula que el clima laboral se relaciona con la atmósfera generada en el ámbito interno de la organización. Esta conceptualización enfatiza la naturaleza intangible del clima, sugiriendo que se trata de una cualidad ambiental percibida que permea toda la organización y afecta el comportamiento de sus miembros.

La perspectiva sistémica del clima laboral se evidencia en las definiciones que lo consideran como un conjunto de propiedades organizacionales. Vega et al. (2006), citados por Chiang et al. (2022), señalan que el clima organizacional es un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras. Esta definición sugiere que el clima funciona como una especie de "huella digital" organizacional que otorga identidad y diferenciación a cada institución.

En el contexto específico de las instituciones públicas, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) de Colombia ha proporcionado una definición operacional particularmente relevante. Según Pantoja-Pantoja et al. (2020), esta entidad entiende el clima como el conjunto de percepciones y emociones comunes que los funcionarios desarrollan sobre las particularidades de su institución, incluyendo políticas, prácticas y procedimientos tanto formales como informales, así como las condiciones de esta. Esta definición resulta especialmente pertinente para el contexto de la gestión pública, al incorporar elementos específicos como las políticas públicas y los procedimientos administrativos.

La importancia del clima laboral como construcción esencial del trabajo y la estructura organizacional ha sido destacada por diversos autores contemporáneos. Mendoza y Villafuerte (2021), citados por Medina y Heredia (2023), señalan que el clima laboral es una construcción esencial del trabajo y la estructura organizacional porque brinda la oportunidad de estudiar la conducta de los colaboradores de forma propia como grupal. Esta perspectiva enfatiza la utilidad del clima como herramienta de diagnóstico organizacional que permite comprender tanto comportamientos individuales como grupales.

Finalmente, la dimensión emocional del clima laboral encuentra expresión en las definiciones que lo vinculan con el estado anímico de los trabajadores. Fajardo et al. (2020), citados por Medina y Heredia (2023), afirman que el clima laboral es el estado de ánimo de los empleados de una empresa, y este estado se reflejará en su rendimiento y productividad. Esta conceptualización establece una relación directa entre el clima percibido, el bienestar emocional de los trabajadores y los resultados organizacionales, consolidando la importancia del clima como factor clave en la gestión del talento humano en las organizaciones públicas.

1.7. Importancia del clima laboral

El clima laboral se ha consolidado como elemento esencial para el éxito organizacional. Según Erro-Garcés y Ferreira (2019), la satisfacción laboral interesa tanto a empleados como gerentes, no por altruismo, sino porque los trabajadores satisfechos demuestran mayor productividad y compromiso, respaldado por numerosos estudios.

La importancia del entorno laboral iguala a la compensación económica tradicional. Las investigaciones revelan que las condiciones ambientales influyen significativamente en la satisfacción, con un impacto comparable a aumentos salariales y duración contractual, especialmente relevante cuando existen restricciones presupuestarias.

Kimotho y Okello (2025) encontraron que el 96.1% de funcionarios públicos encuestados reconocen que su ambiente laboral afecta positivamente su desempeño. Desde una perspectiva teórica, Zhenjing et al. (2022) argumentan que el rendimiento mejorado se logra mediante empleados valorados como activos organizacionales, donde un ambiente positivo cataliza múltiples dimensiones del desempeño.

El clima laboral genera efectos en cascada que trascienden lo individual e impactan la productividad global, estableciendo una relación virtuosa donde invertir en ambiente laboral produce beneficios tangibles en eficiencia organizacional. La evidencia sugiere que actúa como mediador estratégico entre políticas y resultados operativos, influenciando simultáneamente satisfacción, productividad y compromiso, convirtiéndose en una herramienta de gestión que supera las limitaciones de incentivos meramente económicos.

1.8. Factores que influyen en el clima laboral

Los elementos que configuran el clima laboral son diversos y ejercen una influencia determinante en las vivencias del personal dentro de su ambiente de trabajo, repercutiendo en su nivel de satisfacción y rendimiento. De acuerdo con las investigaciones de Diamantidis y Chatzoglou (2019), estos elementos pueden agruparse en tres grandes categorías: componentes vinculados a la organización y su entorno, aspectos propios de las funciones laborales, y características inherentes al trabajador. La primera categoría engloba aspectos como los programas formativos, el respaldo directivo, la dinámica del ambiente y la atmósfera organizacional. La segunda abarca condiciones del espacio laboral, independencia funcional y flujos comunicativos. La tercera incorpora motivaciones personales, versatilidad de competencias, capacitación profesional, iniciativa, capacidad de adaptación y vinculación con la entidad.

Las conclusiones de Diamantidis y Chatzoglou (2019) evidencian que las condiciones del espacio laboral y el soporte directivo constituyen los factores con mayor incidencia (tanto directa como indirecta) sobre el desempeño profesional, mientras que la capacidad adaptativa y la motivación interna influyen de manera directa en el rendimiento. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de considerar un enfoque multifactorial al momento de evaluar y potenciar el clima organizacional.

Respecto al ambiente físico, Kearney et al. (2023) identificaron cinco componentes esenciales que conforman una visión integral del entorno laboral físico: aspectos cromáticos y de diseño, condiciones de higiene y aromas, elementos acústicos, sistemas de iluminación y configuración espacial. Sus hallazgos sugieren que los trabajadores no distinguen componentes aislados en su entorno laboral, sino que experimentan su ambiente físico como una totalidad integrada. Esta concepción integral resulta esencial para comprender la manera

en que el entorno físico repercute en la satisfacción laboral, relación mediada por las sensaciones placenteras experimentadas en el lugar de trabajo.

Por su parte, Ellenkamp et al. (2016) destacan que los aspectos del entorno laboral que favorecen la obtención y conservación del empleo en contextos competitivos incluyen el apoyo a empleadores mediante atención específica a: procesos decisorios empresariales, naturaleza de las tareas, procesos de integración, dinámicas culturales organizacionales y acompañamiento profesional. Este planteamiento resalta la relevancia de las interacciones laborales y la cultura corporativa como determinantes clave del clima organizacional.

Cabe resaltar que la constatación de cómo los estímulos ambientales laborales incrementan la satisfacción de los empleados representa un hallazgo fundamental para los gestores enfocados en optimizar las experiencias de servicio para todos los implicados (Kearney et al., 2023). Este conocimiento resulta particularmente valioso en el ámbito de la administración pública, donde el bienestar laboral del personal puede impactar significativamente en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

1.9. Conceptualización y enfoques de medición del clima laboral

La medición del clima laboral constituye un aspecto fundamental para el diagnóstico organizacional, especialmente en el sector público, donde la percepción del ambiente de trabajo influye directamente en la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. Palma Carrillo (2004) define operacionalmente el clima laboral como lo que un empleado percibe de su entorno de trabajo y con base en aspectos relacionados, tales como oportunidades de desarrollo personal, participación en la tarea encomendada, supervisión recibida, acceso a información pertinente a su labor en coordinación con sus compañeros y condiciones laborales que hacen más fácil su trabajo.

Esta conceptualización evidencia la naturaleza multidimensional del constructo, que requiere instrumentos de medición específicos para capturar la complejidad de las percepciones laborales. En el contexto latinoamericano, Gonzáles Vásquez et al. (2021) señalan que el clima organizacional se encuentra unificado por factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, lo que implica la necesidad de herramientas de evaluación que contemplen esta triple dimensionalidad.

Desde la perspectiva metodológica, la medición del clima laboral ha evolucionado desde enfoques estructurales hacia perspectivas más integrales. Gonzáles Vásquez et al. (2021) destacan que inicialmente Litwin y Stringer en 1968 definieron el clima organizacional desde la perspectiva estructural como "un filtro que clasifica los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones) evaluando el clima como la forma en que es percibida la organización", mientras que desde la perspectiva perceptual "el clima es observado desde una percepción global y dinámica que tiene los profesionales de una organización, es decir del ambiente en el que se desarrolla su trabajo".

1.10. Dimensiones e instrumentos de medición del clima laboral

La Escala de Clima Laboral CL-SPC desarrollada por Palma Carrillo (2004) representa uno de los instrumentos más robustos para la medición del clima laboral en contextos latinoamericanos. Este instrumento, diseñado con la técnica de Likert, comprende un total de 50 ítems distribuidos en cinco factores principales que fueron determinados mediante análisis estadístico y cualitativo.

Las cinco dimensiones identificadas por Palma Carrillo (2004) son: Autorrealización, que examina la valoración del empleado acerca de las oportunidades que el entorno laboral brinda para el crecimiento personal y profesional, tanto en términos de la tarea como con miras al futuro; Involucramiento Laboral, que se refiere a la identificación con los valores organizacionales y al compromiso con el progreso y cumplimiento de la organización; Supervisión, que evalúa las percepciones sobre lo funcional y significativo de los superiores en cuanto a supervisión dentro del ámbito laboral como una relación de guía y apoyo para las tareas; la Comunicación, que se comprende como el entendimiento de la rapidez, fluidez, claridad, coherencia y exactitud de la información relevante y pertinente al funcionamiento interno de la compañía; y las Condiciones Laborales, que analizan si la organización proporciona los recursos materiales, económicos o psicosociales requeridos para llevar a cabo las tareas delegadas.

La aplicación de este instrumento permite obtener puntuaciones que van de 1 a 5 puntos por ítem, con un total máximo de 250 puntos para la escala general y 50 puntos por cada factor. Las categorías diagnósticas establecidas por Palma Carrillo (2004) clasifican el clima como: Muy favorable (210-250 puntos), Favorable (170-209 puntos), Media (130-169 puntos), Desfavorable (90-129

puntos) y Muy desfavorable (50-89 puntos), proporcionando un criterio claro donde "a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es la interpretación contraria".

1.11. Factores determinantes y medición integral del clima laboral

Gonzáles Vásquez et al. (2021) amplían la perspectiva de medición al identificar que el clima organizacional depende de seis dimensiones fundamentales: la estructura (conciencia de las responsabilidades, reglas y políticas empresariales), responsabilidad individual (sensación de independencia en tareas diarias y obligaciones), remuneración (percepción de justicia en la retribución por las funciones desempeñadas), riesgos y toma de decisiones (sensación de riesgo y habilidad para determinar la presencia del personal adecuado), apoyo (sentimiento de camaradería entre los empleados) y tolerancia al conflicto (confianza que el sujeto deposita en el ambiente organizacional).

La medición efectiva del clima laboral requiere considerar también la clasificación del clima organizacional en sistemas autoritarios y participativos. Según Gonzáles Vásquez et al. (2021), dentro del nivel autoritario se encuentra el "sistema I (autoritario explotador) refiriéndose aquella dirección que no les tiene confianza a sus empleados, el sistema II (autoritario paternalista) es aquella dirección que presenta una confianza condescendiente en sus empleados", mientras que en el participativo, el "sistema III (consultivo) las políticas y decisiones se toman generalmente en la cima, teniendo en cuenta las opiniones de los subordinados y el sistema IV (participativo en grupo) los procesos de toma de decisión están diseminados en toda la organización".

1.12. Validez y confiabilidad del instrumento de clima laboral

La robustez psicométrica de los instrumentos de medición constituye un aspecto crucial para garantizar la validez de los resultados obtenidos. Palma Carrillo (2004) reporta que en la construcción de la Escala CL-SPC se realizó un riguroso proceso de validación, donde "la validez estimada por el método de jueces y el análisis del poder discriminativo de los ítems se obtuvo un índice de correlación de 0.87 y 0.84 respectivamente". Posteriormente, mediante análisis factorial se confirmó la estructura de cinco factores, determinándose "correlaciones positivas y significativas entre los cinco factores de Clima Laboral, confirmando la validez del instrumento".

En términos de confiabilidad, los estudios psicométricos evidenciaron "correlaciones de .97 y .90" utilizando los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman respectivamente, lo que permite afirmar que el instrumento presenta "una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable" (Palma Carrillo, 2004). Esta solidez metodológica ha facilitado que el instrumento sea utilizado en múltiples contextos organizacionales latinoamericanos, proporcionando baremos específicos para diferentes grupos poblacionales.

La medición del clima laboral trasciende la simple aplicación de cuestionarios, requiriendo un enfoque integral que considere las particularidades del contexto organizacional, las características de la población objetivo y los propósitos del diagnóstico. Como señala Palma Carrillo (2004), la evaluación del clima brinda información importante para actuar de manera consensuada. Es esencial que la medición se lleve a cabo con objetivos claros de mejora organizacional y con la colaboración voluntaria de los empleados, ya que una actitud positiva es un factor determinante para el cambio, el cual solo puede darse si se reconoce una realidad y se sugieren opciones viables con apoyo personal, social e institucional.

2. Análisis de antecedentes investigativos

2.1. Antecedentes internacionales

A nivel internacional la producción académica existente que anteceden al presente se presenta a continuación:

Kuenzi et al. (2020) realizaron un estudio en Estados Unidos para examinar la relación entre liderazgo ético y comportamiento no ético a través del clima organizacional ético. Utilizaron un enfoque cuantitativo con diseño no experimental correlacional, aplicando encuestas como técnica de recolección de datos. Los instrumentos principales fueron escalas para medir clima organizacional ético, liderazgo ético, comportamiento no ético e identidad moral colectiva. La muestra incluyó 358 participantes de 109 organizaciones en el primer estudio y 878 participantes de 194 unidades de trabajo en el segundo estudio. Los resultados mostraron que el liderazgo ético se relaciona positivamente con el clima organizacional ético ($r = 0.66$-0.70), mientras que el

clima organizacional ético se relaciona negativamente con el comportamiento no ético (r = -0.24 a -0.46). Además, el clima organizacional ético actuó como mediador entre liderazgo ético y comportamiento no ético. Los autores concluyeron que el clima organizacional ético es un factor clave que conecta el liderazgo ético con la reducción de comportamientos no éticos en las organizaciones, siendo la identidad moral colectiva un elemento que fortalece esta relación.

Mutonyi et al. (2020) realizaron un estudio noruego para examinar cómo el clima organizacional influye en el desempeño creativo de empleados del sector público, analizando específicamente la creatividad individual y el comportamiento innovador. Utilizaron un enfoque cuantitativo con diseño no experimental transversal de tipo correlacional. Los datos se recolectaron mediante encuestas online con tres cuestionarios de escala Likert, aplicados a una muestra de 96 empleados de una organización de transporte gubernamental de Noruega, representando el 37.5% de respuesta de la población total. Los resultados mostraron que el clima organizacional se relaciona positivamente con la creatividad individual ($\beta = 0.548$) y el comportamiento innovador ($\beta = 0.442$), además de que la creatividad individual actúa como mediador entre el clima organizacional y el comportamiento innovador ($\beta = 0.211$). Los investigadores concluyeron que un clima organizacional favorable promueve la creatividad de los empleados, lo cual a su vez aumenta su comportamiento innovador en el sector público.

Moura et al. (2024) desarrollaron una investigación con el objetivo de investigar si las prácticas de transparencia influyen en la gestión social y el clima organizacional, y si existe una relación teórica entre estos constructos en instituciones públicas. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, con un diseño de revisión bibliográfica sistemática de carácter descriptivo. El tipo de estudio fue descriptivo simple, utilizando como técnica de obtención de datos la revisión bibliográfica sistemática con análisis descriptivo-cualitativo. Como instrumento de recolección se empleó la base de datos Scientific Electronic Library Online (SciELO), sin restricciones de fecha, aplicando los términos "gestión social", "clima organizacional" y "transparencia" como palabras clave integradas. La muestra inicial comprendió 46 estudios, de los cuales se seleccionaron 14 para la síntesis cualitativa final tras el proceso de refinamiento

por lectura de títulos, resúmenes y análisis de contenido. Los resultados obtenidos sugieren que la gestión social y el clima organizacional de las organizaciones dependen del grado de transparencia efectiva en los procesos de toma de decisiones de la institución, encontrando que ninguno de los 14 textos evaluó directamente la relación entre clima organizacional y gestión social, pero identificaron la transparencia como el vínculo entre ambos constructos. Los autores concluyeron que la transparencia puede ser referida como el eslabón entre el clima organizacional y la adopción de una gestión social efectiva, ya que las acciones transparentes aumentan la confianza de los miembros de la institución hacia sí mismos y hacia la propia institución, fomentando un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, contribuyendo así al avance en la comprensión del papel de la transparencia en la relación entre gestión social y clima organizacional.

2.2. Antecedentes nacionales

En el Perú también se realizaron estudios sobre las variables que se tomaron para esta investigación, siendo estos los siguiente:

Fernández Fernández (2015) desarrolló una investigación con el objetivo de determinar la incidencia de la Reforma del Estado en la Modernización de la Gestión Pública de las Universidades Nacionales del Perú, caso la Universidad San Agustín de Arequipa. La metodología empleada correspondió a un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con un diseño no experimental de tipo descriptivo y explicativo, utilizando el método bibliográfico, descriptivo, explicativo, aplicativo y casuístico. Las técnicas de obtención de datos incluyeron la observación directa y el análisis documental de los procesos de gestión administrativa, empleando como instrumentos fichas de observación y documentación institucional. La muestra estuvo constituida por la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa como caso de estudio, analizando 40 observaciones relacionadas con cuatro indicadores de espacio vectorial (gestión, planificación, recursos y contexto institucional). Los resultados evidenciaron que la Universidad alcanzó una capacidad institucional "medianamente satisfactoria" según el modelo de análisis aplicado, con una superficie del romboide de 4.125 puntos, donde el 60% de las observaciones se encontraban en proceso de consolidación, el 30% mostraba antecedentes incipientes, el 7.5% cumplía satisfactoriamente y el 2.5% no presentaba iniciativas. El autor concluyó que la

aplicación de las políticas de Reforma del Estado incide en la Modernización de la Gestión Pública en las Universidades Nacionales, determinando que la Universidad San Agustín había logrado una capacidad de gestión institucional medianamente satisfactoria, aunque con posibilidades de mejora mediante la implementación de un modelo de análisis de gestión institucional orientado a resultados para beneficio de la comunidad universitaria.

Chancha Ayala et al. (2022) desarrollaron una investigación cuyo objetivo fue determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la modernización de la gestión pública en un gobierno regional peruano durante el año 2022. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal, siendo de tipo básica con alcance correlacional. Para la obtención de datos utilizaron la técnica de encuesta, aplicando como instrumento el cuestionario, el cual fue sometido a validación por juicio de expertos y demostró alta confiabilidad con coeficientes alfa de Cronbach de 0.974 para gestión de recursos humanos y 0.965 para modernización de la gestión pública. La muestra estuvo conformada por 50 funcionarios públicos del Gobierno Regional de Huancavelica, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia de una población total de 58 funcionarios. Los resultados descriptivos evidenciaron que el 54% de los servidores públicos calificaron en nivel regular tanto a la gestión de recursos humanos como a la modernización de la gestión pública, mientras que los resultados inferenciales identificaron un valor de significancia de 0.01 menor que 0.05, con un estadístico Rho de Spearman de 0.468. Los investigadores concluyeron que existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la modernización de la gestión pública en el gobierno regional estudiado, siendo esta correlación de grado moderado, lo que sugiere que la implementación de procesos modernos en la gestión de recursos humanos impacta positivamente en los condicionantes internos que establece la entidad para la selección del personal requerido y el logro de objetivos estratégicos institucionales.

Espinoza-Vásquez y Juárez-Gutierrez (2022) desarrollaron una investigación con el objetivo de describir el clima organizacional y la satisfacción del usuario según los ciudadanos de una municipalidad del Perú. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, dado que constituyó un método de recolección de información en un contexto de investigación predominantemente

científico que se midió numéricamente, con un diseño no experimental de corte transversal debido a que no se manipularon los datos de las variables del estudio, siendo el tipo de estudio descriptivo con alcance descriptivo. La técnica de obtención de datos fue la encuesta, utilizando como instrumentos dos cuestionarios: uno sobre modernización de la gestión municipal con 10 ítems y otro sobre satisfacción del ciudadano también con 10 ítems, ambos con escalas de medición de cinco niveles desde "Nunca" (1) hasta "Siempre" (5), instrumentos que fueron elaborados por Carpio (2020) y validados por tres especialistas expertos con una validez del 92%. La muestra estuvo conformada por 127 ciudadanos mayores de 33 años de una municipalidad del Perú, seleccionados mediante muestreo no probabilístico. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los ciudadanos perciben un nivel regular tanto del clima organizacional (58%) como de la satisfacción del usuario (52%) en la municipalidad estudiada. Los autores concluyeron que el clima organizacional y la satisfacción del usuario, según los ciudadanos, se encuentran en un nivel regular con 58% y 52% respectivamente en una municipalidad del Perú.

Rengifo Kahn et al. (2024) desarrollaron una investigación con el objetivo de evaluar los pilares y ejes de modernización del Estado peruano en sus tres niveles de gobierno, centrándose en la política de gestión pública moderna y los lineamientos de política de modernización. El estudio empleó un enfoque cualitativo mediante el modelo de Scoping review, siguiendo un diseño de revisión sistemática con método inductivo e interpretativo, constituyendo un tipo de estudio de síntesis bibliográfica. La técnica de obtención de datos consistió en una búsqueda exhaustiva de artículos académicos, utilizando como instrumentos las bases de datos EBSCO y SCOPUS, aplicando criterios de inclusión y exclusión delimitados por la temática de modernidad e innovación en la gestión pública, sin especificar una muestra numérica precisa de los artículos seleccionados. Los resultados evidenciaron que existe deficiencia en el servicio que prestan los funcionarios y servidores públicos, así como incumplimiento de responsabilidades por parte de los usuarios de la administración pública, lo que genera una crisis de gestión gubernamental aunada a falta de gobernanza y gobernabilidad. Los autores concluyeron que la gestión de buen gobierno implica entereza, compromiso y modernidad avalado en ética pública, por lo que la crisis actual en la gestión pública peruana exige cambios consustanciales para brindar

un espacio de oportunidades a los ciudadanos que aspiran transformaciones oportunas y confiables, requiriendo además la integración de tecnologías emergentes y el fortalecimiento de alianzas público-privadas para mejorar la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios públicos.

2.3. Antecedentes Locales

Con respecto a los hallazgos desarrollados en la región Moquegua tenemos:

Tito (2022), desarrolló un estudio de nombre "La política nacional de modernización de la gestión pública y la gestión de las entidades públicas, de los niveles de gobierno nacional, regional y local" con el fin de detallar las deficiencias en la administración pública que el Estado peruano brinda a sus habitantes de todas las clases socioeconómicas a través de las instituciones públicas; asimismo, resaltar los obstáculos para alcanzar las metas de modernización de la gestión pública, especialmente en el gobierno regional de Moquegua. En base al examen de los resultados de la investigación, se puede inferir que la implementación de la modernización de la gestión pública por parte del gobierno regional de Moquegua sigue siendo ineficaz y disfuncional, según la conclusión. No se ha logrado producir bienes y servicios con los niveles de eficacia, eficiencia, transparencia e inclusividad esperados.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

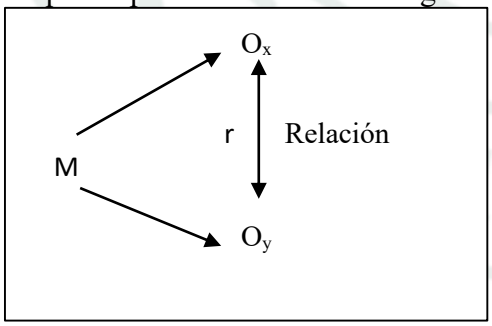
1. Tipo y nivel de investigación

En primer lugar, es necesario indicar que este estudio se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, ya que se utilizó la recopilación, interpretación y análisis datos para la contratación de las hipótesis. Sus fundamentos incluyen la cuantificación de datos, el cálculo numérico y la aplicación de métodos estadísticos para evaluar dichas hipótesis. Se distingue por su capacidad de medición, objetividad, fluidez lógica y razonamiento deductivo (Maldonado, 2018, p. 20).

Mientras que el tipo de investigación es básica, debido a que tiene la finalidad de producir nuevos conocimientos aportando al ya existente (Hernández y Mendoza, 2018, p. 33). Siendo no experimental, porque no se lleva a cabo una manipulación intencionada de las variables de estudio, sino más bien se trabajarán con las mismas en su estado natural sin realizar una intervención en ellas, es decir, lo que se hizo fue establecer su influencia sobre otros factores (Hernández y Mendoza, 2018, p. 174).

Si hablamos del nivel de investigación, se trata de un nivel de alcance correlacional, siendo su finalidad investigar sobre el nivel de relación que existe entre dos o más variables de estudio, utilizando para ello métodos estadísticos y recopilación y análisis de datos para abordar preguntas e investigar hipótesis específicas que son evaluadas mediante el uso de cálculos numéricos, conteos y el uso frecuente de estadísticas, con el fin de obtener de manera precisa la relación entre las variables (Hernández y Mendoza, 2018, p. 105).

Figura 1
Esquema para el nivel de investigación de correlacional



Nota. Elaborado en base a Hernández y Mendoza (2018)

Tal como se observa en la figura 1, “M” representa a la muestra los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, “Ox” es la variable modernización de la gestión pública,

“Oy” es la variable clima laboral y “r” es el grado de conexión entre ambas variables, por lo que estudio al ser correlacional, hace posible la contrastación de hipótesis que se plantean.

La recogida de datos será en un solo momento y por única vez por ello se puede decir que el corte será transversal.

2. Justificación del problema

El presente estudio se justifica teóricamente ya que posibilitó la comprensión y medición sobre como la modernización del estado se correlaciona con el clima laboral en trabajadores de un gobierno regional, lo que será importante para determinar factores que intervengan determinantes en su relación, además de ello servirá de aporte académicamente debido a que se tienen escasas investigaciones a nivel local realizadas sobre estas dos variables de estudio.

Socialmente hablando, representará un aporte más que todo en la entidad de estudio, que en este caso es el gobierno regional de Moquegua, en la medida que hizo posible la determinación de factores claves para mejorar aspectos institucionales y a partir de los resultados obtenidos mediante la contrastación de hipótesis, la alta dirección de dicha institución pública podrá implementar mejoras graduales, lo que repercutirá en última instancia en la calidad de servicio al usuario, logrando así aportar en el bienestar de la población de la región Moquegua.

Se justifica metodológicamente, porque se hará uso de métodos estadísticos para confirmar las hipótesis planteadas, lo que brindará relevancia a esta investigación, utilizando también para ello dos cuestionarios como instrumentos de medición para cada una de las variables.

Económicamente, este estudio es justificable debido a que se tendrá los recursos necesarios para la puesta en marcha, siendo estos propios del investigador, además la investigación es realizable por cuanto actualmente se viene laborando dentro de la entidad en la cual se llevará a cabo la investigación, por ello se tendrá todas las facilidades del caso siendo viable en todos los sentidos.

En términos prácticos, los resultados que se obtengan a partir de esta investigación servirán como referente para futuros estudios que aborden las mismas variables planteadas, señalando así áreas en las cuales es muy necesario seguir investigando para tener una comprensión más explicada del fenómeno de estudio, especialmente en la región Moquegua,

en donde como ya se estableció las investigaciones que anteceden al presente son insuficientes.

Se justifica éticamente por cuanto la aplicación del cuestionario será de forma voluntaria y anónima, lo que garantizará la confidencialidad de la información facilitada por los participantes. Del mismo modo, los datos se manejarán con confidencialidad, deferencia y consideración hacia los participantes. Considerando que el secreto y el anonimato son cualidades que deben estar presentes en cualquier estudio que recolecte datos (American Association for Public Opinion Research, 2020). Respetando la producción académica y la autoría de los investigadores que figuran en cada capítulo de la tesis, evitando el plagio, el autoplagio y la inclusión de investigaciones falsas.

3. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

La técnica que se utilizó fue la encuesta, mediante la que se obtuvo la información con el fin de saber el punto de vista de la población de estudio (Polanía et al., 2020).

Con respecto al instrumento se hizo uso de dos cuestionarios conformado por preguntas mediante las cuales se conocerá sobre el nivel de las variables de estudio (Polanía et al., 2020).

Para la primera variable: modernización de la gestión pública se trabajará con el instrumento (cuestionario) elaborado por Sigueñas (2023) en Perú, realizado a partir de lo determinado en la Política Nacional de Modernización de Gestión Pública al 2030. Este cuestionario cuenta con 20 ítems propuestos con el objetivo de evaluar el nivel de modernización de la gestión pública y sus dimensiones, es decir explorar acerca de la percepción que tienen los trabajadores del gobierno regional Moquegua. La escala de medición es tipo Likert, asignándole valores comprendidos entre 1 a 5, donde: 1 es "totalmente en desacuerdo", 2 es "en desacuerdo", 3 es "ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 es "de acuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo", para lo cual la aplicación del cuestionario tiene una duración 15 minutos aproximadamente. Cada ítem posee un determinado puntaje según la dimensión que representa, para la calificación e interpretación de los resultados se totaliza por dimensión y por variable según corresponda para el análisis estadístico descriptivo e inferencial. Fue, validado por expertos con una confiabilidad (alfa de Cronbach) de 0,822 (Sigueñas, 2023, p. 17), además se realizó el procesamiento estadístico respectivo para obtener la confiabilidad de este instrumento en la población de estudio con

la que se está planteando trabajar, para lo cual se realizó una prueba piloto a 12 de los trabajadores administrativos de la sede central del gobierno regional de Moquegua.

El segundo cuestionario es sobre la variable clima laboral, conformado por 50 ítems de la escala de clima laboral propuesta por Sonia Palma en el año 2004, instrumento elaborado con el objetivo de recoger información que permita identificar el nivel de la variable estudiada, la calificación va en escala de Likert del 1 al 5, donde: 1 es "ningún o nunca", 2 es "poco", 3 es "regular", 4 es "mucho" y 5 es "todo o siempre", la toma de datos de este cuestionario tiene una duración aproximada de 20 a 30 minutos. Cada ítem posee un determinado puntaje según la dimensión que representa, para la calificación e interpretación de los resultados se totaliza por dimensión y por variable según corresponda para el análisis estadístico descriptivo e inferencial. Fue validado por expertos con una confiabilidad (alfa de Cronbach) de 0,97 (Palma, 2004, p. 32), además se realizó el procesamiento estadístico respectivo para obtener la confiabilidad de este instrumento en la población de estudio con la que se está planteando trabajar, para lo cual se realizó una prueba piloto a 12 de los trabajadores administrativos de la sede central del gobierno regional de Moquegua.

Tabla 1
Coherencia entre variables, dimensiones, indicadores, técnica, instrumento e ítems

Variable	Indicadores	Subindicadores
Modernización de la Gestión Pública	Política pública y regulación	Estudio de las necesidades de la población
		Diseño de políticas públicas
		Sustento normativo acorde a la problemática
	Estrategia de intervención	Claridad en los roles, competencias y funciones de las autoridades
	Bienes y servicios	Criterios de priorización
	Gestión interna	Funcionamiento articulado de todos los sistemas administrativos
	Resultados	Impacto logrado, el alcance de objetivos y el grado en el que se han solucionado los problemas públicos
		Gestión permanente y continua

	Seguimiento, evaluación y mejora continua	Evaluación de los componentes y la mejora continua
	Estado abierto	Apertura del Estado hacia las personas
Clima Laboral	Auto realización	Desarrollo profesional
		Desarrollo personal
	Involucramiento laboral	Compromiso institucional
		Identificación con la sociedad
	Supervisión	Apoyo a las actividades
		Control de las actividades
	Comunicación	Fluidez en la comunicación
		Claridad en la comunicación
	Condiciones laborales	Elementos materiales
		Elementos psicosociales
		Elementos económicos

Nota. Elaborado en base Sigueñas (2023) y Sonia Palma (2004).

4. Campo de verificación

4.1. Ubicación espacial

La investigación se realizó en el Gobierno Regional de Moquegua, ubicado en el distrito de Moquegua, provincia de Mariscal Nieto, departamento de Moquegua.

4.2. Ubicación temporal

Este estudio se llevó a cabo a partir de la primera semana del mes de junio hasta la cuarta semana del mes de setiembre del año 2025.

4.3. Unidad de estudio

Está constituida por todos los trabajadores administrativos de la sede central del gobierno regional de Moquegua.

4.4. Población de estudio

Esta información fue proporcionada por la Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional y en este estudio el grupo de los participantes estará

constituido por 516 trabajadores administrativos de la sede central del gobierno regional de Moquegua.

4.5. Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, es decir cuando se sabe con exactitud cuál es la cantidad total de unidades que componen el universo poblacional (Valdivieso, 2021, p. 32).

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (1.96).

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (0,5).

1 – p = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (1-0,5).

N = Tamaño de la población o universo (516).

e = Error de estimación (teniendo en cuenta el máximo aceptado, se estableció un margen de error del 5%).

$$n = \frac{1{,}96^2 * 0{,}5(1-0{,}5) * 516}{1{,}96^2 * 0{,}5(1-0{,}5) + 0{,}05^2 * (516-1)}$$

$$n = \frac{3{,}8416 * 0{,}25 * 516}{3{,}8416 * 0{,}25 + 0{,}0025 * 515}$$

$$n = \frac{495{,}5664}{0{,}9604 + 1{,}2875}$$

$$n = \frac{495{,}5664}{2{,}2479}$$

$$n = 220{,}46$$

De acuerdo con este resultado la muestra para este estudio será de 221 trabajadores administrativos de la sede central del gobierno regional de

Moquegua. La muestra es aquella que se refiere a una porción representativa del conjunto de la población. Para obtener resultados que puedan extrapolarse con fiabilidad a todo el universo, la muestra debe elegirse y caracterizarse cuidadosamente (Vizcaíno *et al.*, 2023, p. 9746). Según Mucha-Hospinal et al. (2021, p.52), la representatividad de una muestra es su característica más crucial, por lo que al garantizar que las características que se han preparado para la observación en la población se expresan adecuadamente en la muestra, el muestreo aporta un valor significativo. Esto garantiza que los resultados de la muestra puedan inferirse a la población. A este respecto, es importante recordar que las características identificadas constituyen en realidad una garantía para la población estudiada.

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

4.6. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión:

- Trabajadores que laboran en la sede central del gobierno regional de Moquegua.
- Trabajadores que respondieron ambos cuestionarios en su totalidad.

Criterios de exclusión:

- Trabajadores que sólo hayan respondido un cuestionario o lo hayan dejado incompleto.
- Trabajadores que no pertenezcan a la plana administrativa de la sede central del gobierno regional Moquegua.

5. Estrategia de recolección de datos

Inicialmente, se realizó la identificación de las dos variables de este estudio, siendo seleccionadas modernización de la gestión pública y clima laboral, las cuales serán medibles gracias a la aplicación de los instrumentos.

Se continuo con el establecimiento de la población de estudio para lo cual se solicitó ese dato a la oficina de recursos humanos del gobierno regional de Moquegua, mientras que para la selección de la muestra se procedió a obtenerla mediante la fórmula para poblaciones finitas.

Posteriormente se realizó una solicitud dirigida a la gobernadora del gobierno regional de Moquegua, documento que permitió acceder al permiso de esta en representación a la entidad en donde se aplicará el estudio, permitiendo así la puesta en marcha del proyecto de tesis.

La validación de los instrumentos se realizará mediante un juicio de expertos y la confiabilidad se obtendrá mediante el indicador estadístico de alfa de Cronbach.

A continuación, los dos cuestionarios (uno para la variable modernización de la gestión pública y otro para la variable clima laboral), se administraron presencialmente dentro de una única recogida de datos.

Una vez recopilados los datos se procedió a analizarlos, ingresando las respuestas en una hoja de cálculo de Microsoft Excel 2019. Esta será la base para el posterior procesamiento de los datos en el software estadístico SPSS versión 27.

Para determinar esta relación entre las variables, primero se determinará si existe una distribución normal o no de los resultados para escoger la prueba estadística a utilizar. Asimismo, los resultados se presentaron mediante gráficos y tablas de distribución para comparar la relación entre ambas variables. Este examen estadístico exhaustivo permitirá mediante una prueba de hipótesis, comprobar si esta es aceptada, considerando un coeficiente de correlación Rho de Spearman cercano a uno (1), lo que indica un vínculo positivo.

Finalmente, se interpretan los resultados obtenidos. Si se encuentra una correlación significativa entre las variables, se podrá concluir que existe una relación entre ambas.

6. Validación y confiabilidad de los instrumentos

Con respecto a la validación de los instrumentos se realizará mediante juicio de expertos, cuyos formatos de validación anexaran al presente.

Por otro lado, para la confiabilidad de estos instrumentos en la presente investigación se realizará una prueba piloto recogiendo los datos obtenidos de 12 trabajadores que laboran en la sede central del gobierno regional de Moquegua, para luego realizar el procesamiento estadístico respectivo en el software estadístico SPSS versión 27.

CAPÍTULO III
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados

El procesamiento estadístico descriptivo, siguiendo los objetivos planteados en conocer los niveles de cada una de las variables modernización de la gestión pública y clima laboral, genero la siguiente sistematización de resultados, desprendiendo el penúltimo objetivo específico, se describe los baremos de las siete dimensiones -Política pública y regulación, estrategia de intervención, bienes y servicios, gestión interna, resultados, seguimiento, evaluación y mejora continua y Estado abierto-, así como el total de la variable modernización de la gestión pública

Tabla 2
Modernización de la gestión pública y sus dimensiones

Dimensiones	Niveles	f	%
Política pública y regulación	Bajo	20	9.0%
	Medio	79	35.7%
	Alto	122	55.2%
Estrategia de intervención	Bajo	33	14.9%
	Medio	105	47.5%
	Alto	83	37.6%
Bienes y servicios	Bajo	27	12.2%
	Medio	109	49.3%

	Alto	85	38.5%
Gestión interna	Bajo	18	8.1%
	Medio	79	35.7%
	Alto	124	56.1%
Resultados	Bajo	48	21.7%
	Medio	77	34.8%
	Alto	96	43.4%
Seguimiento, evaluación y mejora continua	Bajo	5	2.3%
	Medio	125	56.6%
	Alto	91	41.2%
Estado abierto	Bajo	16	7.2%
	Medio	90	40.7%
	Alto	115	52.0%
Modernización de la gestión pública	Bajo	7	3.2%
	Medio	100	45.2%
	Alto	114	51.6%
Total		221	100.0%

Nota. Elaboración propia

Respecto a la dimensión política pública y regulación, en el nivel alto se observa a un 55.2% de trabajadores, 35.7% en nivel medio y 9.0% con nivel bajo; con respecto a la dimensión estrategia de intervención, en el nivel medio se observa a un 47.5% de trabajadores, 37.6% en nivel alto y 14.9% en nivel bajo; con respecto a la dimensión bienes y servicios se identifica que un 49.3% de trabajadores poseen un nivel medio, 38.5% en nivel alto y finalmente 12.2% con nivel bajo; con respecto a la dimensión gestión interna, se observa que el 56.1% de los trabajadores presenta un nivel alto, el 35.7% muestra un nivel medio, y el 8.1% tiene un nivel bajo; con respecto a la dimensión resultados, se evidencia que el 43.4% de los trabajadores presenta un nivel alto, el 34.8% muestra un nivel medio, y el 21.7% tiene un nivel bajo; con respecto a la dimensión seguimiento, evaluación y mejora continua, se observa que el 56.6% de los trabajadores presenta un nivel medio, el 41.2% muestra un nivel alto, y solo el 2.3% tiene un nivel bajo; con respecto a la dimensión estado abierto, se observa que el 52.0% de los trabajadores presenta un nivel alto, el 40.7% muestra un nivel medio, y el 7.2% tiene un nivel bajo; y con respecto a la variable modernización de la gestión pública en general, se observa que el 51.6% de los trabajadores presenta un nivel alto, el 45.2% muestra un nivel medio, y solo el 3.2% tiene un nivel bajo.

Seguidamente, desprendiendo el último objetivo específico, se describe los baremos de las cinco dimensiones -auto realización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales-, así como el total de la variable clima laboral.

Tabla 3
Clima laboral y sus dimensiones

Dimensiones	Niveles	f	%
Auto realización	Bajo	16	7.2%
	Medio	150	67.9%
	Alto	55	24.9%
Involucramiento laboral	Bajo	7	3.2%
	Medio	148	67.0%
	Alto	66	29.9%
Supervisión	Bajo	7	3.2%
	Medio	140	63.3%
	Alto	74	33.5%
Comunicación	Bajo	2	0.9%
	Medio	163	73.8%
	Alto	56	25.3%
Condiciones laborales	Bajo	2	0.9%
	Medio	135	61.1%
	Alto	84	38.0%

Clima laboral	Bajo	2	0.9%
	Medio	149	67.4%
	Alto	70	31.7%
Total		211	100.0%

Nota. Elaboración propia

Respecto a la dimensión autorrealización, en el nivel medio se observa a un 67.9% de trabajadores, 24.9% en nivel alto y 7.2% con nivel bajo; con respecto a la dimensión involucramiento laboral, en el nivel medio se observa a un 67.0% de trabajadores, 29.9% en nivel alto y 3.2% en nivel bajo; con respecto a la dimensión supervisión se identifica que un 63.3% de trabajadores poseen un nivel medio, 33.5% en nivel alto y finalmente 3.2% con nivel bajo; con respecto a la dimensión comunicación, se observa que el 73.8% de los trabajadores presenta un nivel medio, el 25.3% muestra un nivel alto, y solo el 0.9% tiene un nivel bajo; con respecto a la dimensión condiciones laborales, se evidencia que el 61.1% de los trabajadores presenta un nivel medio, el 38.0% muestra un nivel alto, y solo el 0.9% tiene un nivel bajo; y con respecto a la variable clima laboral en general, se observa que el 67.4% de los trabajadores presenta un nivel medio, el 31.7% muestra un nivel alto, y solo el 0.9% tiene un nivel bajo.

Tabla 4

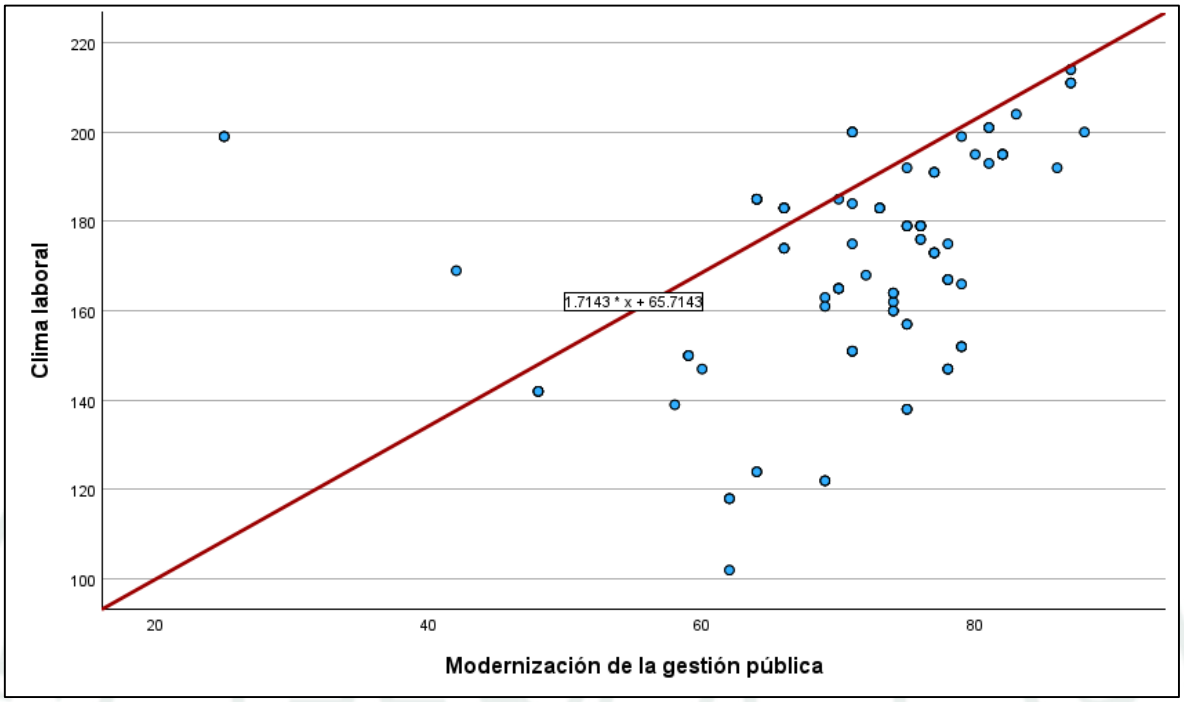
Prueba de normalidad entre modernización de la gestión pública y clima laboral

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	**gl**	**sig**
Modernización de la gestión pública	0.147	221	<0.001
Clima laboral	0.090	221	<0.001

Nota. Elaboración propia

La prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov fue seleccionada por la cantidad de participantes para constatar el comportamiento en la distribución normal de las variables modernización de la gestión pública y clima laboral, en ambos casos se obtuvo un nivel de significancia menor a 0.001, inferior al $\alpha = 0.05$, por lo que se considera que ambas variables en el estudio no presentan una distribución paramétrica. En base al nivel de significancia se seleccionó la prueba estadística rho de Spearman para el análisis de la relación entre la modernización de la gestión pública y clima laboral.

Figura 2
Dispersión de puntuaciones de modernización de la gestión pública y clima laboral



Nota. Elaboración propia

El diagrama de dispersión muestra la distribución de las puntuaciones de los 221 servidores públicos del Gobierno Regional de Moquegua en las variables modernización de la gestión púbica (eje X) y clima laboral (eje Y). Los datos mostrados se ubican en el primer cuadrante, con valores positivos para ambas variables, con una clara tendencia creciente mientras se incrementa las puntuaciones de modernización de la gestión pública y clima laboral, mostrando un posible resultado de la aplicación de la rho de Spearman con el desarrollo de la estadística inferencial.

Tabla 5
Prueba estadística de Rho de Spearman

		Clima laboral
Política pública y regulación	Rho de Spearman	0.374**
	sig.	<0.001
	N	221
Estrategia de intervención	Rho de Spearman	0.391**
	sig.	<0.001
	N	221
Bienes y servicios	Rho de Spearman	0.457**
	sig.	<0.001
	N	221
Gestión interna	Rho de Spearman	0.156*
	sig.	0.020
	N	221
Resultados	Rho de Spearman	0.103
	sig.	0.127
	N	221
Seguimiento, evaluación y mejora continua	Rho de Spearman	0.310**
	sig.	<0.001
	N	221
Estado abierto	Rho de Spearman	0.251**
	sig.	<0.001
	N	221
	Rho de Spearman	0.428**

Modernización de la gestión pública	sig.	<0.001
	N	221

Nota. Elaboración propia

Se registra evidencia estadística para determinar relación estadística significativa entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral mediante la prueba rho de Spearman para el procesamiento de los datos no paramétricos. Se identificaron correlaciones positivas y significativas entre la variable general modernización de la gestión pública y el clima laboral (rho=0.428, sig<0.001), así como entre las dimensiones política pública y regulación (rho=0.374, sig<0.001), estrategia de intervención (rho=0.391, sig<0.001), bienes y servicios (rho=0.457, sig<0.001), gestión interna (rho=0.156, sig=0.020), seguimiento, evaluación y mejora continua (rho=0.310, sig<0.001), y estado abierto (rho=0.251, sig<0.001) con el clima laboral respectivamente. La dimensión resultados no mostró correlación significativa (rho=0.103, sig=0.127), tomándose el valor de significancia de α=0.05, usual en los trabajos de investigación en gestión pública.

Para política pública y regulación y clima laboral

- Formulación de hipótesis

H_{01}: No existe relación entre la política pública y regulación y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{01}: r_{01}=0$$

H_{a1}: Existe relación entre la política pública y regulación y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{a1}: r_{a1}>0$$

Tabla 6

Prueba de contrastación de política pública y regulación y clima laboral

rho	α	p	sig
0.374	0.05	<0.001	Si existe

Nota. Elaboración propia

- Decisión

El valor de rho es 0.374 y el valor de p es <0.001, lo cual es inferior al nivel de significancia α=0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, indicando la existencia de relación significativa entre la política pública y regulación y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

Para estrategia de intervención y clima laboral

- Formulación de hipótesis

H_{01}: No existe relación entre la estrategia de intervención y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{01}: r_{01}=0$$

H_{a1}: Existe relación entre la estrategia de intervención y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{a1}: r_{a1}>0$$

Tabla 7
Prueba de contrastación de intervención y clima laboral

rho	α	p	sig
0.391	0.05	<0.001	Si existe

Nota. Elaboración propia

- Decisión

El valor de rho es 0.391 y el valor de p es <0.001, lo cual es inferior al nivel de significancia α=0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, indicando la existencia de relación significativa entre la estrategia de intervención y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

Para bienes y servicios y clima laboral

- Formulación de hipótesis

H_{01}: No existe relación entre los bienes y servicios y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{01}: r_{01}=0$$

H_{a1}: Existe relación entre los bienes y servicios y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{a1}: r_{a1}>0$$

Tabla 8

Prueba de contrastación de bienes y servicios y clima laboral

rho	**α**	**p**	**sig**
0.457	0.05	<0.001	Si existe

Nota. Elaboración propia

- Decisión

El valor de rho es 0.457 y el valor de p es <0.001, lo cual es inferior al nivel de significancia α=0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, indicando la existencia de relación significativa entre los bienes y servicios y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

Para gestión interna y clima laboral

- Formulación de hipótesis

H_{01}: No existe relación entre la gestión interna y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{01}: r_{01}=0$$

H_{a1}: Existe relación entre la gestión interna y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{a1}: r_{a1}>0$$

Tabla 9

Prueba de contrastación de gestión interna y clima laboral

rho	**α**	**p**	**sig**
0.156	0.05	0.020	Si existe

Nota. Elaboración propia

- Decisión

El valor de rho es 0.156 y el valor de p es 0.020, lo cual es inferior al nivel de significancia α=0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, indicando la existencia de relación significativa entre la gestión interna y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

Para resultados y clima laboral

- Formulación de hipótesis

H_{01}: No existe relación entre los resultados y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{01}: r_{01}=0$$

H_{a1}: Existe relación entre los resultados y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{a1}: r_{a1}>0$$

Tabla 10
Prueba de contrastación de resultados y clima laboral

rho	**α**	**p**	**sig**
0.103	0.05	0.127	No existe

Nota. Elaboración propia

- Decisión

El valor de rho es 0.103 y el valor de p es 0.127, lo cual es superior al nivel de significancia α=0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, indicando la no existencia de relación significativa entre los resultados y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

Para seguimiento, evaluación y mejora continua y clima laboral

- Formulación de hipótesis

H_{01}: No existe relación entre seguimiento, evaluación y mejora continua y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{01}: r_{01}=0$$

H_{a1}: Existe relación entre seguimiento, evaluación y mejora continua y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{a1}: r_{a1}>0$$

Tabla 11

Prueba de contrastación de seguimiento, evaluación y mejora continua y clima laboral

rho	α	p	sig
0.310	0.05	<0.001	Si existe

Nota. Elaboración propia

- Decisión

El valor de rho es 0.310 y el valor de p es <0.001, lo cual es inferior al nivel de significancia α=0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, indicando la existencia de relación significativa entre el seguimiento, evaluación y mejora continua y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

Para Estado abierto y clima laboral

- Formulación de hipótesis

H_{01}: No existe relación entre Estado abierto y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{01}: r_{01}=0$$

H_{a1}: Existe relación entre Estado abierto y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{a1}: r_{a1}>0$$

Tabla 12
Prueba de contrastación de Estado abierto y clima laboral

rho	α	p	sig
0.251	0.05	<0.001	Si existe

Nota. Elaboración propia

- Decisión

El valor de rho es 0.251 y el valor de p es <0.001, lo cual es inferior al nivel de significancia α=0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, indicando la existencia de relación significativa entre el estado abierto y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

Para Modernización de la gestión pública y clima laboral

- Formulación de hipótesis

H_{01}: No existe relación entre modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{01}: r_{01}=0$$

H_{a1}: Existe relación entre modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

$$H_{a1}: r_{a1}>0$$

Tabla 13
Prueba de contrastación de modernización de la gestión pública y clima laboral

rho	α	p	sig
0.428	0.05	<0.001	Si existe

Nota. Elaboración propia

- Decisión

El valor de rho es 0.428 y el valor de p es <0.001, lo cual es inferior al nivel de significancia α=0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, indicando la existencia de relación significativa entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.

2. Discusión

Se encontró una correlación positiva moderada entre la política pública y regulación y el clima laboral, con un valor rho de Spearman de 0.374 y un nivel de significancia menor a 0.001, se alcanzó el primer objetivo específico, que buscaba determinar el nivel de relación entre la política pública y regulación y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. Estos resultados permiten concluir que cuando los trabajadores perciben que las políticas públicas se diseñan considerando las necesidades de la población y existe congruencia entre las soluciones aplicadas y la normativa nacional, experimentan un ambiente laboral más favorable caracterizado por mayor comunicación, supervisión efectiva y mejores condiciones laborales. Este resultado coincide con Moura et al. (2024), quienes encontraron que la transparencia en los procesos de toma de decisiones institucionales influye positivamente en el clima organizacional, y con la teoría de modernización de la gestión pública de León-Ramírez (2023), quien indica que anticiparse y hacer planes de futuro en respuesta a las demandas de cada país es un componente crucial de la administración pública moderna.

Se encontró una correlación positiva moderada entre la estrategia de intervención y el clima laboral, con un valor rho de Spearman de 0.391 y un nivel de significancia menor a 0.001, se alcanzó el segundo objetivo específico, que buscaba determinar el nivel de relación entre la estrategia de intervención y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. Estos resultados evidencian que la claridad en los roles, competencias y funciones de las autoridades contribuye significativamente al bienestar organizacional, ya que los trabajadores experimentan mayor seguridad y confianza cuando conocen con precisión sus responsabilidades y las de sus superiores. Este resultado coincide con Kuenzi et al. (2020), quienes demostraron que el liderazgo ético se relaciona positivamente con el clima organizacional ético (r = 0.66-0.70), y con la teoría de gestión pública moderna establecida por la PCM (2022), que postula que una gestión orientada a resultados requiere funcionarios calificados y motivados que conozcan claramente sus roles y competencias.

Se encontró una correlación positiva moderada entre los bienes y servicios y el clima laboral, con un valor rho de Spearman de 0.457 y un nivel de significancia menor a 0.001, se alcanzó el tercer objetivo específico, que buscaba determinar el nivel de relación entre los bienes y servicios y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. Este resultado representa la correlación más alta encontrada entre las dimensiones específicas, indicando que cuando los trabajadores perciben que prima el principio de priorización para la atención de servicios y que existe un sistema público de información

sobre contratación de bienes y servicios, experimentan un clima laboral significativamente más favorable. Este resultado coincide con Espinoza-Vásquez y Juárez-Gutierrez (2022), quienes encontraron que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del usuario en servicios municipales, y con la teoría de valor público propuesta por la PCM (2022), que establece que el valor público surge cuando las intervenciones públicas satisfacen los deseos y expectativas de la gente y benefician a la sociedad.

Se encontró una correlación positiva débil entre la gestión interna y el clima laboral, con un valor rho de Spearman de 0.156 y un nivel de significancia de 0.020, se alcanzó el cuarto objetivo específico, que buscaba determinar el nivel de relación entre la gestión interna y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. Aunque esta correlación es estadísticamente significativa, su magnitud sugiere que el funcionamiento articulado de los sistemas administrativos tiene una influencia relativamente menor en la percepción del clima laboral de los trabajadores, posiblemente porque estos procesos internos no son directamente visibles o experimentados por todos los servidores públicos. Este resultado coincide parcialmente con Chancha Ayala et al. (2022), quienes encontraron una correlación moderada (Rho = 0.468) entre gestión de recursos humanos y modernización de gestión pública, y con la teoría de sistemas administrativos integrados propuesta por la PCM (2022), que enfatiza la importancia de la articulación interna para el logro de objetivos institucionales.

No se encontró una correlación estadísticamente significativa entre los resultados y el clima laboral, con un valor rho de Spearman de 0.103 y un nivel de significancia de 0.127, no se alcanzó el quinto objetivo específico, que buscaba determinar el nivel de relación entre los resultados y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. Este hallazgo sugiere que los trabajadores no necesariamente asocian los resultados institucionales o el impacto logrado con su ambiente laboral inmediato, posiblemente porque los resultados de las políticas públicas se materializan a largo plazo y no tienen un efecto directo en las condiciones laborales cotidianas. Esta ausencia de relación contrasta con los planteamientos teóricos de Yunching (2022), quien sostiene que la modernización facilita la creación de programas y planes de desarrollo que deberían impactar positivamente en el ambiente organizacional.

Se encontró una correlación positiva débil a moderada entre el seguimiento, evaluación y mejora continua y el clima laboral, con un valor rho de Spearman de 0.310 y un nivel de significancia menor a 0.001, se alcanzó el sexto objetivo específico, que buscaba determinar el nivel de relación entre el seguimiento, evaluación y mejora continua y el clima laboral en

los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. Estos resultados indican que cuando los trabajadores perciben que existe un seguimiento adecuado de los procedimientos administrativos y procesos de monitoreo efectivos, experimentan un clima laboral más favorable, ya que estos mecanismos proporcionan estructura, claridad y oportunidades de mejora en su entorno de trabajo. Este resultado coincide con Mutonyi et al. (2020), quienes demostraron que el clima organizacional se relaciona positivamente con el comportamiento innovador ($\beta = 0.442$), y con la teoría de mejora continua establecida por la PCM (2022), que postula que la gestión permanente y continua de evaluación contribuye al funcionamiento organizacional efectivo.

Se encontró una correlación positiva débil a moderada entre el estado abierto y el clima laboral, con un valor rho de Spearman de 0.251 y un nivel de significancia menor a 0.001, se alcanzó el séptimo objetivo específico, que buscaba determinar el nivel de relación entre el estado abierto y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. Este resultado evidencia que la apertura del Estado hacia las personas y la rendición de cuentas a la población influyen positivamente en el ambiente laboral, posiblemente porque los trabajadores se sienten más valorados y comprometidos cuando perciben que su institución mantiene relaciones transparentes con la ciudadanía. Este resultado coincide con Moura et al. (2024), quienes concluyeron que la transparencia actúa como eslabón entre el clima organizacional y la gestión social efectiva, y con la teoría de Estado democrático propuesta por la PCM (2022), que establece que las personas tienen derecho a acceder a la información y participar en la toma de decisiones.

Se encontró una correlación positiva moderada entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral, con un valor rho de Spearman de 0.428 y un nivel de significancia menor a 0.001, se alcanzó el objetivo general, que buscaba determinar el nivel de relación que existe entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. Este resultado confirma la hipótesis planteada, demostrando que existe una relación significativa y positiva entre ambas variables, lo que indica que cuando los procesos de modernización se implementan efectivamente, los trabajadores experimentan un clima laboral más favorable caracterizado por mejores condiciones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Este resultado coincide con Chancha Ayala et al. (2022), quienes encontraron una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la modernización de la gestión pública con una correlación de grado moderado, y con la teoría integral de modernización propuesta por Yunching (2022) y León-Ramírez (2023), quienes

sostienen que la modernización implica cambios organizacionales que potencian actitudes y capacidades, facilitando ambientes de trabajo que propicien la colaboración y el desarrollo profesional.

CONCLUSIONES

Primera: En respuesta al objetivo general, se determina que existe una relación positiva moderada significativa (Rho=0.428, p<0.001) entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025. Este hallazgo confirma la hipótesis planteada y demuestra que los procesos de modernización institucional influyen directamente en la percepción del ambiente laboral, evidenciando que a medida que se fortalecen los componentes de modernización, los trabajadores experimentan mejores condiciones de autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Segunda: Se establece una relación positiva moderada significativa (Rho=0.374, p<0.001) entre la política pública y regulación y el clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025. Esto indica que cuando los trabajadores perciben que las políticas se diseñan considerando las necesidades poblacionales y existe coherencia normativa, experimentan un ambiente laboral más favorable, lo cual refuerza la importancia de la transparencia y participación en los procesos de formulación de políticas públicas.

Tercera: Se confirma una relación positiva moderada significativa (Rho=0.391, p<0.001) entre la estrategia de intervención y el clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025. Este resultado evidencia que la claridad en roles, competencias y funciones organizacionales contribuye significativamente al bienestar laboral, demostrando la importancia de estructuras organizativas bien definidas para el desarrollo de un clima institucional positivo.

Cuarta: Se determina una relación positiva moderada significativa (Rho=0.457, p<0.001) entre los bienes y servicios y el clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025. Esta correlación, siendo la más alta entre las dimensiones específicas, demuestra que la gestión eficiente de bienes y servicios públicos genera mayor satisfacción laboral, evidenciando la conexión directa entre la calidad del servicio institucional y el ambiente de trabajo.

Quinta: Se establece una relación positiva débil significativa (Rho=0.156, p=0.020) entre la gestión interna y el clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025. Aunque estadísticamente significativa, esta correlación menor sugiere que los sistemas administrativos internos, si bien importantes, tienen un impacto relativamente menor en la percepción directa del clima laboral de los trabajadores.

Sexta: No se encontró una relación estadísticamente significativa (Rho=0.103, p=0.127) entre los resultados y el clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025. Este hallazgo indica que los trabajadores no necesariamente vinculan los resultados institucionales con su ambiente laboral inmediato, posiblemente porque los logros organizacionales se materializan a largo plazo y no impactan directamente las condiciones laborales cotidianas.

Séptima: Se confirma una relación positiva débil a moderada significativa (Rho=0.310, p<0.001) entre el seguimiento, evaluación y mejora continua y el clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025. Esto evidencia que los sistemas de monitoreo y evaluación contribuyen al clima laboral al proporcionar estructura, transparencia y oportunidades de mejora en el entorno de trabajo.

Octava: Se establece una relación positiva débil a moderada significativa (Rho=0.251, p<0.001) entre el estado abierto y el clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025. Este resultado demuestra que la apertura institucional hacia la ciudadanía y la rendición de cuentas influyen positivamente en el ambiente laboral, generando mayor sentido de propósito y compromiso en los trabajadores.

RECOMENDACIONES

Primera: Considerando la relación significativa entre modernización de la gestión pública y clima laboral, se recomienda al Gobierno Regional de Moquegua implementar un Plan Integral de Modernización con Enfoque en Clima Laboral, que incluya: capacitación continua en nuevas metodologías de trabajo, establecimiento de espacios de participación para la retroalimentación sobre los procesos de cambio, y creación de un comité de bienestar laboral que monitoree el impacto de las reformas en el ambiente de trabajo. Esto permitirá que los procesos modernizadores se desarrollen considerando el factor humano como elemento central.

Segunda: Para fortalecer la relación entre política pública y clima laboral, se sugiere establecer mecanismos de participación interna en la formulación de políticas, implementar programas de comunicación interna sobre el impacto y objetivos de las políticas institucionales, y desarrollar espacios de diálogo donde los trabajadores puedan expresar sus percepciones sobre la coherencia entre políticas y práctica administrativa. Esto generará mayor identificación con los objetivos institucionales.

Tercera: Dado el impacto de la estrategia de intervención en el clima laboral, se recomienda desarrollar manuales de funciones actualizados y accesibles, implementar programas de inducción y reinducción que clarifiquen roles y responsabilidades, establecer sistemas de comunicación organizacional que refuercen la comprensión de las competencias institucionales, y crear espacios regulares de coordinación entre diferentes niveles jerárquicos. Estas acciones fortalecerán la estructura organizacional y reducirán la incertidumbre laboral.

Cuarta: Considerando que los bienes y servicios muestran la mayor correlación con el clima laboral, se sugiere optimizar los sistemas de gestión de bienes y servicios mediante la digitalización de procesos, implementar programas de mejora continua en la prestación de servicios, establecer indicadores de calidad que sean comunicados transparentemente a los trabajadores, y desarrollar mecanismos de retroalimentación sobre la efectividad de los servicios prestados. Esto permitirá que los trabajadores perciban directamente el impacto positivo de su labor.

Quinta: Para mejorar el impacto de la gestión interna en el clima laboral, se recomienda simplificar y modernizar los sistemas administrativos, implementar tecnologías que faciliten los procesos internos, establecer protocolos claros de comunicación entre sistemas, y

desarrollar programas de capacitación en el uso eficiente de herramientas administrativas. Aunque su impacto sea menor, estos elementos contribuyen al bienestar laboral general.

Sexta: Ante la falta de relación significativa entre resultados y clima laboral, se sugiere implementar sistemas de comunicación que visibilicen los logros institucionales y su conexión con el trabajo diario, establecer programas de reconocimiento que vinculen los resultados organizacionales con las contribuciones individuales y grupales, crear espacios informativos sobre el impacto social de la gestión institucional, y desarrollar indicadores de desempeño que conecten los objetivos institucionales con la satisfacción laboral.

Séptima: Para potenciar la relación entre seguimiento y evaluación con el clima laboral, se recomienda implementar sistemas de seguimiento participativos que involucren a los trabajadores, establecer procesos de retroalimentación bidireccional sobre los resultados de las evaluaciones, desarrollar programas de mejora continua basados en la participación activa del personal, y crear mecanismos transparentes de comunicación sobre los resultados de los procesos de monitoreo institucional.

Octava: Considerando la relación entre estado abierto y clima laboral, se sugiere fortalecer los canales de transparencia y rendición de cuentas, implementar programas que permitan a los trabajadores participar en actividades de vinculación ciudadana, establecer sistemas de comunicación externa que destaquen el rol de los servidores públicos en el desarrollo regional, y desarrollar espacios de reconocimiento público del trabajo realizado por la institución. Estas acciones fortalecerán el sentido de propósito y compromiso social de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(AAPOR), A. A. (2020). American Association for Public Opinion Research. Obtenido de https://www.aapor.org/Standards-Ethics/Best-Practices.aspx

(PCM), P. d. (18 de Agosto de 2022). Política Nacional de modernización de la gestión pública al 2030. Perú. doi:https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/3787-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica

Aliaga Cuba, A. (2024). Modernización de la gestión pública en la productividad laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, Ayacucho, 2023. Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales, 24, 126-135. doi:https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.126-135

Chancha Ayala, T., Zurita Surichaqui, N. N., Quispe Ochoa, R. M., & Solórzano Zavala, J. R. (2022). Gestión de recursos humanos y modernización de la gestión pública en un gobierno regional peruano, 2022. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 1879-1907. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3646

Chancha Ayala, T., Zurita Surichaqui, N. N., Quispe Ochoa, R. M., & Solórzano Zavala, J. R. (2022). Gestión de recursos humanos y modernización de la gestión pública en un gobierno regional peruano, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(6), 1879-1907. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3646

Chiang, M., Sanhueza Hernández, C., & Rivera Cerda, M. J. (2022). Organizational climate, does it affect work stress? comparison between public health and safety officials. RAN - Revista Academia & Negocios, 8(1), 43-54. https://doi.org/10.29393/RAN8-6COMM30006

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. McGRAW-HILL/Interamericana editores.

Cordova Sopamoyo, R. E., Escudero Vílchez, F. E., & Salazar Llerena, S. L. (2021). Revisión de la modernización en la gestión pública. Ciencia latina: revista multidisciplinar, 5(6), 14357-14369. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1404

Diamantidis, A.D. and Chatzoglou, P. (2019), "Factors affecting employee performance: an empirical approach", International Journal of Productivity and Performance Management, 68(1), 171-193. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012

Ellenkamp, J. J. H., Brouwers, E. P. M., Embregts, P. J. C. M., Joosen, M. C. W., & van Weeghel, J. (2016). Work environment-related factors in obtaining and maintaining work in a competitive employment setting for employees with intellectual disabilities: A systematic review. Journal of Occupational Rehabilitation, 26(1), 56–69. https://doi.org/10.1007/s10926-015-9586-1

Erro-Garcés, A., & Ferreira, S. (2019). Do better workplace environmental conditions improve job satisfaction? Journal of Cleaner Production, 219, 936–948. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.138

Espinoza-Vásquez , G., & Juárez-Gutierrez, R. E. (2022). El Clima organizacional y satisfacción del usuario al recibir atención en una municipalidad (The organizational climate and user satisfaction in a municipality): [e-2209]. *GESTIONES*, *2*(1), 1–11. https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/42

Fernadez Fernandez, R. C. (2015). *Incidencia de la reforma del Estado en la modernaización de la gestión Pública en la Universidades Nacionales, caso UNSA - 2015 Arequipa* [Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. https://repositorio.unsa.edu.pe/items/abdd4ef4-6c3e-437f-91ac-6493b3004ac0

Flores Vásquez, S. P., & Núñez Lira, L. A. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Alpha Centauri, 2(3), 140-164. doi:https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54

Geraldo Campos, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. Revista de Investigación en Psicología, 25(1), 63-81. doi:https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920

Gonzáles Vásquez , J., Ramirez López , R., Terán Ayay , N. T., & Palomino Alvarado , G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1a edicion ed.). Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612

Kearney, T., Coughlan, J., & Kennedy, A. (2023). The influence of the physical work environment on retail employees. Journal of Services Marketing, 37(6), 719–731. https://doi.org/10.1108/jsm-04-2022-0130

Kimotho, S., & Okello, O. (2025). Relationship between work environment and employee performance among Public Servants attending Senior Management Course in Kenya. International Journal of Psychology, 10(1), 15–31. https://doi.org/10.47604/ijp.3172

Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, *73*(1), 43–71. https://doi.org/10.1111/peps.12356

Lapuente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. Governance, 33(3), 461-475. doi:http://doi.org/10.1111/gove.12502

León-Ramírez, S. V., Heredia Llatas, F. D., Urbina Andonaire, L. R., & Enríquez Calderón, R. A. (2023). Prospectiva y modernización en la gestión pública en gobierno locales. Revista Venezolana De Gerencia, 28(9), 501-517. doi:https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.31

Maldonado Pinto, J. E. (2018). Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario (Primera edición ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=FTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA23&dq=metodologia+cuantitativa&ots=6l8N_NLJZ6&sig=7eOeIcYRJL9V47KNzvrV1O3KJEw#v=onepage&q&f=false

Marques, L. R. (2020). Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. Educar em revista, 36(1), 1-18. doi:http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.69772

Medina Pariente, N. M., & Heredia Llatas, F. D. (2023). Clima laboral en los servidores públicos de salud en Latinoamérica. Una revisión literaria. Revista internacional de investigación en ciencias sociales, 19(1). https://doi.org/10.18004/riics.2023.junio.55

Moura, M. M., Nogueira, M. A. F. de S., & Almeida, V. L. de. (2024). Social management in public institutions and its possible feedback relationship with organizational climate: A descriptive review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *18*(1), e07495. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-183

Mucha-Hospinal, L. F., Chamorro-Mejía, R., Oseda-Lazo, M. E., & Alania-Contreras, R. D. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. Desafíos, 12(1), 50-57. doi:https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253

Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, *32*(4), 615–631. https://doi.org/10.1108/ebr-02-2019-0021

Palma Carrillo, S. (2004). *Escala de Clima Laboral (CL - SPC).* Lima, Perú. https://www.academia.edu/7596386/escala_clima_laboral_cl_spc_manual_1o_

Pantoja-Pantoja, Anyi Katherine, Navarrete-Acosta, Adriana Patricia, Zambrano-Guerrero, Christian Alexander, & Matabanchoy-Tulcan, Sonia Maritza. (2020). Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una universidad pública. Universidad y Salud, 22(2), 137-147. Epub May 01, 2020. https://doi.org/10.22267/rus.202202.185

Polanía Reyes, C. L., Cardona Olaya, F. A., Castañeda Gamboa, G. I., Vargas, I. A., Calvache Salazar, O., & Abanto Vélez, W. I. (2020). Metodología de Investigación Cuantitativa & Cualitativa. Colombia: Institución Universitaria Antonio José Camacho y Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/596

Puron-Cid, G., Luna , D. E., Picazo-Vela, S., Gil-Garcia, J. R., Sandoval-Almazan, R., & Luna-Reyes, L. F. (2022). Improving the assessment of digital services in government websites: Evidence from the Mexican State government portals ranking. Government Information Quarterly, 39(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101589

Rengifo Kahn, A. G. ., De Piérola García , V. M. ., Cueva Quezada, N. I. ., & Ludeña González, G. F. . (2024). Política de modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano. Un Scoping Review. *Aula Virtual*, *5*(12), 602-621. https://doi.org/10.5281/zenodo.12599512

Ruiz Corea, S., Aguilar Saldaña, C. M., Olivas Salazar, H., Ruiz Correa, J., Flores Arévalo, P., & Cueto Orbe, R. E. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(3), 3805-3823. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564

Sheryazdanova, G., Nurtazina, R., Byulegenova, B., & Rystina, I. (2020). Correlation Between E-Government and Corruption Risks in Kazakhstan. Utopía y praxis latinoamericana, 25(7), 41-48. doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.4009592

Sigueñas Medina, M. O. (2023). Gobierno electrónico y su relación con la modernización en una municipalidad distrital de la provincia de Huari- Áncash, 2023. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública. César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123025

Tejada Olivera, R. W. (2021). Incentivos intrínsecos al servidor público para una gestión por resultados eficiente. Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública(5), 76–92. doi:https://doi.org/10.54774/ss.2021.05.05

Tito Valeriano, G. S. (2022). La política nacional de modernización de la gestión pública y la gestión de las entidades públicas, de los niveles de gobierno nacional, regional y local. Para optar por el título de segunda especialidad en administración y gerencia pública. Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú. Obtenido de http://3.17.44.64/handle/20.500.12819/2008

Valdivieso Serrano, L. (2021). Notas de Técnicas de Muestreo. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/182371

Vergara Hiyo, M. A. W., Callao Alarcon, D. M., & Puican Rodriguez, M. V. H. (2022). El clima laboral en las instituciones públicas del Perú. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(6), 14553-14570. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1418

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 9723-9762. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Xie, B., & Li, M. (2021). Coworker Guanxi and job performance: Based on the mediating effect of interpersonal trust. Technological Forecasting and Social Change, 171. doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120981

Yunching Lau Li, A. (2022). Modernización de la gestión pública para democratizar el estado. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 2601-2623. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2783

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. Frontiers in Public Health, 10, 890400. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400

ANEXOS

Anexo 01: Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBICA

EDAD	GÉNERO		SITUACIÓN LABORAL	GRADO DE INSTRUCCIÓN	TIEMPO LABORANDO
	F	M			

Estimado(a) servidor, el presente cuestionario fue elaborado para la investigación denominada "Modernización de la gestión pública y clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025", con el objetivo de determinar el nivel de relación entre la modernización de la gestión pública el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, investigación que me permitirá obtener el grado académico de maestro en gestión pública, por ello le solicito que por favor, responda a las preguntas planteadas con sinceridad, marcando con un aspa (X) la casilla que represente con mayor exactitud su opinión en una escala de 1 al 5. El cuestionario es anónimo y confidencial, no hay respuesta buena ni mala.

¡Muchas gracias por tu participación!

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

N°	MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	1	2	3	4	5
1	Se realiza un estudio de identificación de las necesidades de la población.					
2	Se toman las decisiones acordes al análisis de las necesidades de la población.					
3	Existe un vínculo congruente entre la aplicación de soluciones y la normativa nacional.					
4	Los resultados de los mecanismos de participación son tomados en consideración para la elaboración del plan institucional.					

5	El plan de desarrollo regional concertado de la institución está relacionado con las políticas nacionales.					
6	El gasto público está destinado para implementar plataformas o programas digitales.					
7	Existe total claridad sobre los roles de los funcionarios públicos.					
8	La organización en el Gobierno Regional contribuye a una mejor atención administrativa.					
9	Prima el principio de priorización para la atención de los servicios.					
10	Se cuenta con un sistema público de información sobre la contratación de bienes y servicios.					
11	Con la utilización de tecnología se está logrando mejorar la articulación de las dependencias por procedimiento administrativo.					
12	El Gobierno Regional realiza coordinaciones con instituciones de otros niveles de gobierno para la realización de acuerdos en pro de la población.					
13	Existe satisfacción en la población en la atención municipal.					
14	La buena ejecución del gasto contribuye a la obtención de mejores indicadores de resultados.					
15	Existe un seguimiento de los procedimientos administrativos.					
16	Los procesos de monitoreo contribuyen en la efectividad del sistema de información brindado.					
17	Los procesos de evaluación del sistema de información asisten al cumplimiento de los objetivos en favor de la mejora continua.					
18	La aplicación de la tecnología está ayudando a nutrir la información para crear una base de datos.					
19	El Gobierno Regional permite a la población involucrarse en asuntos de la jurisdicción.					
20	El Gobierno Regional rinde cuentas a la población mediante la presentación de avances, dificultades y resultados de su gestión.					

Variable 2: Clima laboral

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

EDAD	GÉNERO		SITUACIÓN LABORAL	GRADO DE INSTRUCCIÓN	TIEMPO LABORANDO
	F	M			

Estimado(a) servidor, el presente cuestionario fue elaborado para la investigación denominada "Modernización de la gestión pública y clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025", con el objetivo de determinar el nivel de relación entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, investigación que me permitirá obtener el grado académico de maestro en gestión pública, por ello le solicito que por favor, responda a las preguntas planteadas con sinceridad, marcando con un aspa (X) la casilla que represente con mayor exactitud su opinión en una escala de 1 al 5. El cuestionario es anónimo y confidencial, no hay respuesta buena ni mala.

¡Muchas gracias por tu participación!

1	2	3	4	5
Ningún o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre

N°	CLIMA LABORAL	1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					

8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					

b

29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					

Anexo 02: Fichas técnicas

1. Variable: Modernización del de la gestión pública

Instrumento	Cuestionario de modernización de la gestión pública del estado
Autor(es)	Manolo Oriol Sigueñas Medina
Año	2023
País de origen	Perú
Objetivo	Evaluar el nivel de modernización de la gestión pública, junto a las dimensiones de la variable.
Tipo de aplicación	Individual o colectiva, presencial o en línea
Total de ítems	20
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach de 0,822 (Sigueñas, 2023, p. 17).

2. Variable: Clima laboral

Instrumento	Escala de Clima Laboral (CL – SPC).
Autor(es)	Sonia Palma Carrillo
Año	2004
País de origen	Perú
Objetivo	Evaluar el nivel Clima laboral, junto a las dimensiones de la variable.
Tipo de aplicación	Individual o colectiva, presencial o en línea.
Total de ítems	50
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach de 0,97 (Palma, 2004)

Anexo 03: Matriz de instrumentos del cuestionario

Variable	Indicadores	Subindicadores	Preposiciones
Modernización de la Gestión Pública	Política pública y regulación	Estudio de las necesidades de la población	1. Se realiza un estudio de identificación de las necesidades de la población. 2. Se toman las decisiones acordes al análisis de las necesidades de la población.
		Diseño de políticas públicas	3. Existe un vínculo congruente entre la aplicación de soluciones y la normativa nacional. 4. Los resultados de los mecanismos de participación son tomados en consideración para la elaboración del plan institucional.
		Sustento normativo acorde a la problemática	5. El plan de desarrollo regional concertado de la institución está relacionado con las políticas nacionales. 6. El gasto público está destinado para implementar plataformas o programas digitales.
	Estrategia de intervención	Claridad en los roles, competencias y funciones de las autoridades	7. Existe total claridad sobre los roles de los funcionarios públicos. 8. La organización en el Gobierno Regional contribuye a una mejor atención administrativa.
	Bienes y servicios	Criterios de priorización	9. Prima el principio de priorización para la atención de los servicios. 10. Se cuenta con un sistema público de información sobre la contratación de bienes y servicios.

	Gestión interna	Funcionamiento articulado de todos los sistemas administrativos	11. Con la utilización de tecnología se está logrando mejorar la articulación de las dependencias por procedimiento administrativo. 12. El Gobierno Regional realiza coordinaciones con instituciones de otros niveles de gobierno para la realización de acuerdos en pro de la población.
	Resultados	Impacto logrado, el alcance de objetivos y el grado en el que se han solucionado los problemas públicos	13. Existe satisfacción en la población en la atención municipal. 14. La buena ejecución del gasto contribuye a la obtención de mejores indicadores de resultados.
	Seguimiento, evaluación y mejora continua	Gestión permanente y continua	15. Existe un seguimiento de los procedimientos administrativos. 16. Los procesos de monitoreo contribuyen en la efectividad del sistema de información brindado.
		Evaluación de los componentes y la mejora continua	17. Los procesos de evaluación del sistema de información asisten al cumplimiento de los objetivos en favor de la mejora continua. 18. La aplicación de la tecnología está ayudando a nutrir la información para crear una base de datos.
	Estado abierto	Apertura del Estado hacia las personas	19. El Gobierno Regional permite a la población involucrarse en asuntos de la jurisdicción.

	Gestión interna	Funcionamiento articulado de todos los sistemas administrativos	11. Con la utilización de tecnología se está logrando mejorar la articulación de las dependencias por procedimiento administrativo. 12. El Gobierno Regional realiza coordinaciones con instituciones de otros niveles de gobierno para la realización de acuerdos en pro de la población.
	Resultados	Impacto logrado, el alcance de objetivos y el grado en el que se han solucionado los problemas públicos	13. Existe satisfacción en la población en la atención municipal. 14. La buena ejecución del gasto contribuye a la obtención de mejores indicadores de resultados.
	Seguimiento, evaluación y mejora continua	Gestión permanente y continua	15. Existe un seguimiento de los procedimientos administrativos. 16. Los procesos de monitoreo contribuyen en la efectividad del sistema de información brindado.
		Evaluación de los componentes y la mejora continua	17. Los procesos de evaluación del sistema de información asisten al cumplimiento de los objetivos en favor de la mejora continua. 18. La aplicación de la tecnología está ayudando a nutrir la información para crear una base de datos.
	Estado abierto	Apertura del Estado hacia las personas	19. El Gobierno Regional permite a la población involucrarse en asuntos de la jurisdicción.

			20. El Gobierno Regional rinde cuentas a la población mediante la presentación de avances, dificultades y resultados de su gestión.
Clima laboral	Auto realización	Desarrollo profesional	1. Existen oportunidades de progresar en la institución. 6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados. 11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. 16. Se valora los altos niveles de desempeño. 21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros. 31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita. 46. Se reconocen los logros en el trabajo.
		Desarrollo personal	26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. 36. La empresa promueve el desarrollo del personal 41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.
	Involucramiento laboral	Compromiso institucional	2. Se siente comprometido con el éxito en la organización. 7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. 17. Los trabajadores están comprometidos con la organización. 22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día. 42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.
		Identificación con la sociedad	12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. 27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal. 32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. 37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del del personal.

		47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.
Supervisión	Apoyo a las actividades	3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. 18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.
	Control de las actividades	8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. 13. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea. 23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. 28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. 33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. 38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos. 43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. 48. Existe un trato justo en la institución.
Comunicación	Fluidez en la comunicación	9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente. 24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. 39. El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. 44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. 49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.

	Claridad en la comunicación	4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. 14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. 19. Existen suficientes canales de comunicación. 29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos. 34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.
Condiciones laborales	Elementos materiales	45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.
	Elementos psicosociales	5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. 10. Los objetivos de trabajo son retadores. 15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades. 20. El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado. 25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. 40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.
	Elementos económicos	30. Existe buena administración de los recursos. 35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones. 50. La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.

Anexo 04: Validación de instrumentos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres: FLORES LLANQUI EVELIN LORENA

1.2. Grado académico: MAGISTER

1.3. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

1.4. Cargo que desempeña: ESPECIALISTA EN PLANEAMIENTO

1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario de modernización de la gestión pública.

1.6. Autor del instrumento: Sigueñas (2023).

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE						MÍNIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje comprensible.												X	
2. Objetividad	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.												X	
3. Actualidad	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.												X	
4. Organización	Existe organización lógica.												X	
5. Suficiencia	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.													X
6. Intencionalidad	Esta adecuado para valorar las categorías.													X
7. Consistencia	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.												X	
8. Coherencia	Existe coherencia entre los problemas, objetivos e hipótesis.													X
9. Metodología	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr los supuestos o hipótesis.												X	
10. Pertinencia	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.												X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación [x]

El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación [ ]

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

_____

Moquegua, a los 15 días del mes de julio del 2025

Apellidos y nombres : FLORES LLANQUI EVELIN LORENA

DNI : 70684146

Firma : 

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.7. Apellidos y nombres: FLORES LLANQUI EVELIN LORENA

1.8. Grado académico: MAGISTER

1.9. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

1.10. Cargo que desempeña: ESPECIALISTA EN PLANEAMIENTO

1.11. Nombre del instrumento: Escala de Clima Laboral (CL-SPC)

1.12. Autor del instrumento: Elaborado por Sonia Palma en el año 2004.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE						MÍNIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
11. Claridad	Esta formulado con lenguaje comprensible.													X
12. Objetividad	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.												X	
13. Actualidad	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.												X	
14. Organización	Existe organización lógica.													X
15. Suficiencia	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.													X
16. Intencionalidad	Esta adecuado para valorar las categorías.													X
17. Consistencia	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.													X
18. Coherencia	Existe coherencia entre los problemas, objetivos e hipótesis.													X
19. Metodología	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr los supuestos o hipótesis.													X
20. Pertinencia	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.													X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación [x]

El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación [ ]

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

_____

Moquegua, a los 15 días del mes de julio del 2025

Apellidos y nombres : FLORES LLANQUI EVELIN LORENA

DNI : 70684146

Firma : 

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres: LIMACHE FLORES ALBERTO

1.2. Grado académico: DOCTOR

1.3. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

1.4. Cargo que desempeña: DOCENTE

1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario de modernización de la gestión pública.

1.6. Autor del instrumento: Sigueñas (2023).

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE						MÍNIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje comprensible.												X	
2. Objetividad	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.												X	
3. Actualidad	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.													X
4. Organización	Existe organización lógica.												X	
5. Suficiencia	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.												X	
6. Intencionalidad	Esta adecuado para valorar las categorías.												X	
7. Consistencia	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.													X
8. Coherencia	Existe coherencia entre los problemas, objetivos e hipótesis.													X
9. Metodología	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr los supuestos o hipótesis.													X
10. Pertinencia	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.												X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación ☑

El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación ☐

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

970

Moquegua, a los 15 días del mes de julio del 2025

Apellidos y nombres : **LIMACHE FLORES ALBERTO**

DNI : **40074592**

Firma : 

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.7. Apellidos y nombres: LIMACHE FLORES ALBERTO

1.8. Grado académico: DOCTOR

1.9. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

1.10. Cargo que desempeña: DOCENTE

1.11. Nombre del instrumento: Escala de Clima Laboral (CL-SPC)

1.12. Autor del instrumento: Elaborado por Sonia Palma en el año 2004.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE						MÍNIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
11. Claridad	Esta formulado con lenguaje comprensible.													X
12. Objetividad	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.												X	
13. Actualidad	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.												X	
14. Organización	Existe organización lógica.												X	
15. Suficiencia	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.													X
16. Intencionalidad	Esta adecuado para valorar las categorías.												X	
17. Consistencia	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.												X	
18. Coherencia	Existe coherencia entre los problemas, objetivos e hipótesis.												X	
19. Metodología	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr los supuestos o hipótesis.													X
20. Pertinencia	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.												X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación ☑

El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación ☐

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

965

Moquegua, a los 15 días del mes de julio del 2025

Apellidos y nombres : LIMACHE FLORES ALBERTO

DNI : 40074592

Firma : 

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres: ORIHUELA ZAMBRANO PAOLA ISABEL

1.2. Grado académico: MAGISTER

1.3. Institución donde labora: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

1.4. Cargo que desempeña: COORDINADORA PROVINCIAL ENLA 2025

1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario de modernización de la gestión pública.

1.6. Autor del instrumento: Sigueñas (2023).

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE						MÍNIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje comprensible.													X
2. Objetividad	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.													X
3. Actualidad	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.													X
4. Organización	Existe organización lógica.													X
5. Suficiencia	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.													X
6. Intencionalidad	Esta adecuado para valorar las categorías.													X
7. Consistencia	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.													X
8. Coherencia	Existe coherencia entre los problemas, objetivos e hipótesis.													X
9. Metodología	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr los supuestos o hipótesis.													X
10. Pertinencia	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.													X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación	x
El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación	

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

100

Moquegua, a los 15 días del mes de julio del 2025

Apellidos y nombres : ORIHUELA ZAMBRANO PAOLA ISABEL

DNI : 71240811

Firma y sello del experto
DNI: 71240811

Firma :

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres: ORIHUELA ZAMBRANO PAOLA ISABEL

1.2. Grado académico: MAGISTER

1.3. Institución donde labora: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

1.4. Cargo que desempeña: COORDINADORA PROVINCIAL ENLA 2025

1.5. Nombre del instrumento: Escala de Clima Laboral (CL-SPC)

1.6. Autor del instrumento: Elaborado por Sonia Palma en el año 2004.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE						MÍNIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
11. Claridad	Esta formulado con lenguaje comprensible.													X
12. Objetividad	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.													X
13. Actualidad	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.													X
14. Organización	Existe organización lógica.													X
15. Suficiencia	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.													X
16. Intencionalidad	Esta adecuado para valorar las categorías.													X
17. Consistencia	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.													X
18. Coherencia	Existe coherencia entre los problemas, objetivos e hipótesis.													X
19. Metodología	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr los supuestos o hipótesis.													X
20. Pertinencia	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.													X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación [x]

El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación [ ]

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

100

Moquegua, a los 15 días del mes de julio del 2025

Apellidos y nombres : ORIHUELA ZAMBRANO PAOLA ISABEL

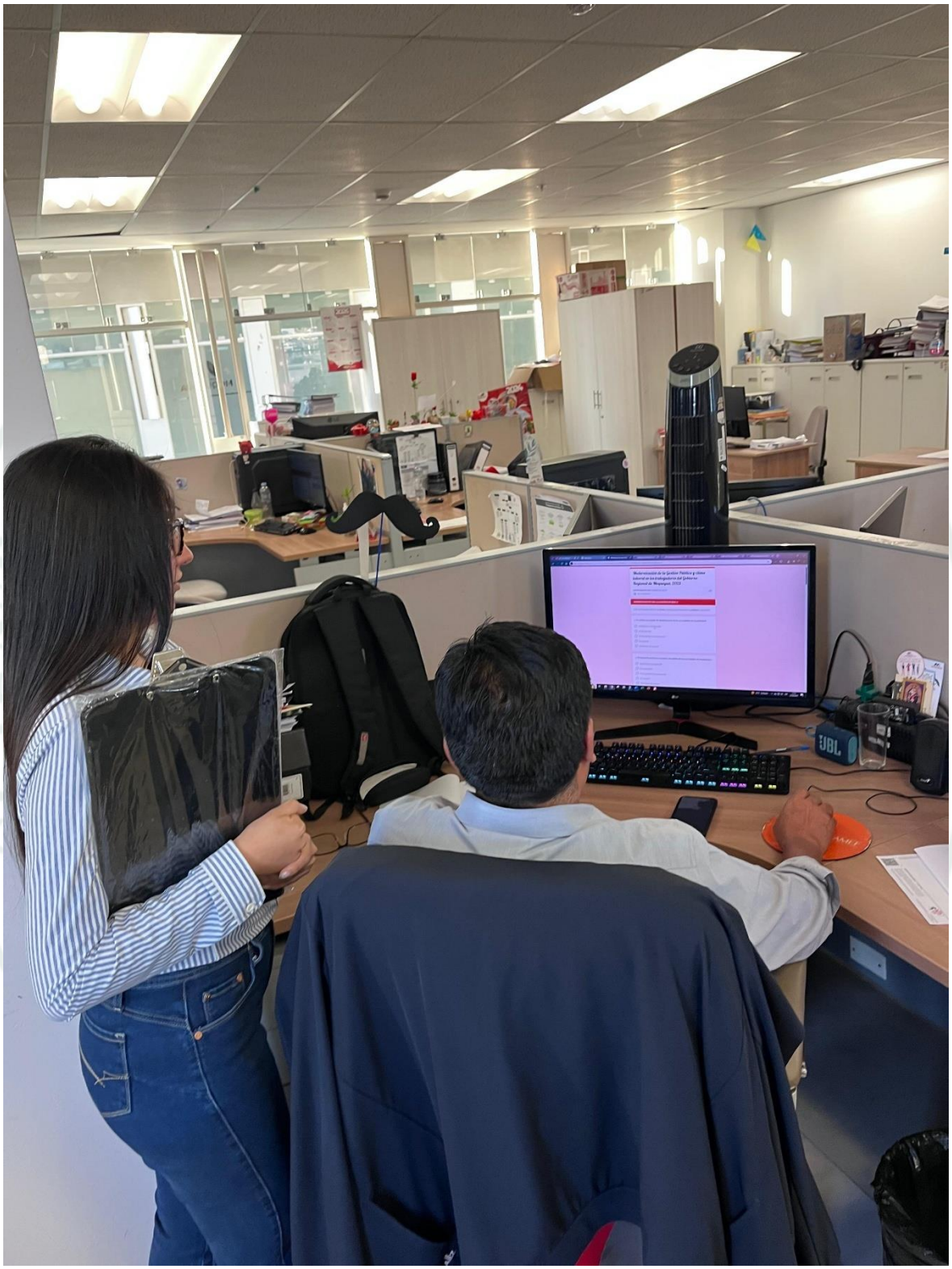
DNI : 71240811



Firma y sello del experto
DNI: 71240811

Firma :

Anexo 05: Muestra fotográfica



Anexo 06: Solicitud de autorización para aplicación de instrumentos

Universidad Católica de Santa María

GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA
TRAMITE DOCUMENTARIO
RECIBIDO
17 JUL. 2025
N° DOC: 2917885 N° EXP: 2011185
FOLIO: 01 HORA: 8:16

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA TESIS DE INVESTIGACIÓN A TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL

Abg.:
GILIA NINFA GUTIERREZ AYALA
Gobernadora Regional de Moquegua
Moquegua

Atención:
Oficina de Recursos Humanos
Presente. -

Yo, Sandra Paola Mamani Pinto, identificada con egresada de la Maestría de Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Santa María, con código de estudiante N° 2022001262, con domicilio en Urb. Enrique ;

con el debido respeto me presento y expongo:

Que, actualmente estoy ejecutando el proyecto de investigación: MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA, 2025, para alcanzar la titulación en la Maestría de Gestión Pública, motivo por el cual solicito a Ud. Me pueda brindar las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos a los trabajadores de la institución que usted dirige, siendo necesario esta importante parte en la tesis como resulta la recolección de datos.

POR LO EXPUESTO:
A usted solicito acceder a mi solicitud a fin de poder acceder a la aplicación de los instrumentos.

Moquegua, 17 de Julio del 2025

Econ. SANDRA PAOLA MAMANI PINTO

Anexo 07: Documento de autorización para aplicación de instrumentos

MOQUEGUA

GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

Nº REG.: 2985597
Nº EXP. : 2011185

Moquegua, 22 de julio del 2025

CARTA Nº 459-2025-GRM/ORA-ORH.

Señora:
Econ. SANDRA PAOLA MAMANI PINTO

Ciudad.-

ASUNTO : ***AUTORIZACION PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS***

REF. : ***a) CARTA Nº 452-2025-GRM/ORA-ORH***
b) SOLICITUD S/N REG. 2978845/2011185

Mediante la presente, me dirijo a usted para saludarla cordialmente, a nombre del Gobierno Regional de Moquegua y en el mío propio.

En atención al documento de la referencia b), mediante el cual se solicita autorización para realizar coordinaciones relacionadas con la aplicación de instrumentos de recolección de datos en el marco de una tesis de investigación dirigida al personal del Gobierno Regional, se le comunica lo siguiente:

A fin de contar con mayores alcances sobre lo solicitado y coordinar de manera adecuada su ejecución, se le indicó apersonarse a las instalaciones de la Oficina de Recursos Humanos de esta entidad.

En tal sentido, se le informa que se autoriza la aplicación de los mencionados instrumentos de recolección de datos en la Sede Central del Gobierno Regional Moquegua. Para ello, se solicita que dicho proceso se lleve a cabo con responsabilidad, guardando en todo momento el debido respeto hacia los servidores, de modo que no se generen incomodidades ni se afecte el normal desarrollo de sus funciones.

Sin otro en particular, hago propicia la ocasión para expresarle la muestra de mi mayor consideración y estima personal.

Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
ING. FREDDY M. VALDIVIA VALDIVIA
JEFE DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

ABG. FMVV/ORH
Cc. Archivo

Anexo 08: Consentimiento informado

Universidad Católica de Santa María

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la investigación: Modernización de la gestión pública y clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025

Investigadora: Sandra Paola Mamani Pinto

Propósito del estudio:

Le invitamos a participar en la investigación titulada "Modernización de la gestión pública y clima laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2025", cuyo objetivo es determinar el nivel de relación que existe entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. Esta investigación es desarrollada por una egresada de la Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución pública "Gobierno Regional de Moquegua".

Esta investigación está planteada enmarca en que el Gobierno Regional de Moquegua, en su proceso de implementación de la modernización de la gestión pública establecido en su Plan Estratégico Institucional 2024-2028, requiere fortalecer la comprensión de la relación existente entre los procesos modernizadores y el clima laboral de sus trabajadores para optimizar los resultados institucionales. La importancia de analizar esta relación radica en que el clima laboral, entendido como las percepciones de los trabajadores sobre su entorno de trabajo, comunicación, liderazgo y condiciones laborales, constituye un factor determinante para el éxito de las reformas administrativas y la efectividad en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía moqueguana. Por tanto, es fundamental investigar cómo estos procesos de modernización se relacionan con el ambiente laboral para desarrollar estrategias que potencien tanto el bienestar de los servidores públicos como la consolidación de una gestión pública moderna, eficiente y orientada al servicio ciudadano.

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta donde se recogerán datos personales y algunas preguntas

2. Esta encuesta se realizará dentro de las instalaciones del Gobierno Regional de Moquegua. Las respuestas a los dos cuestionarios aplicados serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas y confidenciales.

Universidad Católica de Santa María

Participación voluntaria: Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo: No existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios: No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar al bienestar individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio del incremento al conocimiento científico, es decir será de beneficio social.

Confidencialidad: Los datos recolectados serán anónimos y no existe ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador Sandra Paola Mamani Pinto email: spinto1509@gmail.com

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos: Eudis Wirlos Vizcarra Ticona

Firma(s): 

Fecha y hora: 22-07-2025 Hora 5:00 pm

Anexo 09: Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de Medición
Modernización de la gestión pública	Es un proceso que implica cambiar y potenciar actitudes y capacidades. Facilita la simplificación del gobierno a todos los niveles, y el Estado, en su calidad de actor principal, crea proyectos, programas y planes de desarrollo (Yunching, 2022, p. 2605).	Se medirá a través del grado o nivel de estilo de: política pública y regulación, estrategia de intervención, bienes y servicios, gestión interna, resultados, seguimiento, evaluación y mejora continua y estado abierto.	Política pública y regulación	1, 2, 3, 4, 5 y 6	Cuestionario de modernización de la gestión pública del estado (Sigueñas, 2023).	Ordinal (Likert)
			Estrategia de intervención	7 y 8		
			Bienes y servicios	9 y 10		
			Gestión interna	11 y 12		
			Resultados	13, y 14		
			Seguimiento, evaluación y mejora continua	15, 16, 17 y 18		
			Estado abierto	19 y 20		

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de Medición
Clima laboral	El clima laboral se relaciona con la atmósfera generada en el ámbito interno de la organización. Esta conceptualización enfatiza la naturaleza intangible del clima, sugiriendo que se trata de una cualidad ambiental percibida que permea toda la organización y afecta el comportamiento de sus miembros (Chiavenato, 2011; citado por Chiang et al., 2022.	Esta variable se calculará por medio del nivel de: auto realización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.	Auto realización	1, 6, 11, 16, 21, 31, 46, 26, 36 y 41.	Escala de Clima Laboral (Palma, 2004).	Ordinal (Likert)
			Involucramiento laboral	2, 7, 17, 22, 42, 12, 27, 32, 37 y 47.		
			Supervisión	3, 18, 8, 13, 23, 28, 33, 38, 43 y 48.		
			Comunicación	9, 24, 39, 44, 49, 4, 14, 19, 29 y 34.		
			Condiciones laborales	45, 5, 10, 15, 20, 25, 40, 30, 35 y 50.		

Anexo 10: Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Marco teórico	Indicadores	Métodos
Problema General ¿Cuál es la relación que existe entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025?	**Objetivo General** Determinar el nivel de relación que existe entre la modernización de la gestión pública y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.	Dado que la modernización de la gestión pública es el proceso de transformación organizacional que busca implementar nuevas tecnologías, simplificar procedimientos administrativos, fortalecer capacidades institucionales y promover una cultura de servicio orientada a resultados para mejorar el funcionamiento del gobierno, y el clima laboral hace referencia al conjunto de	**V.1.:** Modernización de la gestión pública	1. Fundamentos históricos. 2. Conceptos teóricos. 3. Indicadores	1. Política pública y regulación 2. Estrategia de intervención 3. Bienes y servicios 4. Gestión interna 5. Resultados 6. Seguimiento, evaluación y mejora continua 7. Estado abierto	**Diseño:** No Experimental **Tipo:** Básica **Enfoque:** Cuantitativo **Nivel:** Correlacional de carácter transversal **Población:** 516 trabajadores administrativos de la sede Central del Gobierno
Problemas específicos 1.- ¿Cuál es la relación que existe entre la política pública y regulación y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025?	**Objetivos específicos** 1.- Determinar el nivel de relación que existe entre la política pública y regulación y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.		**V.2.:** Clima laboral	1. Fundamentos históricos. 2. Conceptos teóricos. 3. Indicadores	1. Auto realización 2. Involucramiento laboral 3. Supervisión 4. Comunicación 5. Condiciones laborales	

2.- ¿Cuál es la relación que existe entre la estrategia de intervención y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025? 3.- ¿Cuál es la relación que existe entre los bienes y servicios el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025? 4.- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión interna el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025? 5.- ¿Cuál es la relación que existe entre los resultados y el clima laboral en los trabajadores del	2.- Determinar el nivel de relación que existe entre la estrategia de intervención y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. 3.- Determinar el nivel de relación que existe entre los bienes y servicios y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. 4.- Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión interna y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. 5.- Determinar el nivel de relación que existe entre los resultados el clima laboral en los	percepciones compartidas por los trabajadores respecto al ambiente psicológico y social de la organización, incluyendo aspectos como la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la motivación y las condiciones de trabajo que influyen en su bienestar y satisfacción organizacional, es probable que la modernización de la gestión pública se relacione positiva y significativamente con el clima laboral en los trabajadores del Gobierno		Regional de Moquegua (Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Moquegua, 2025) **Muestra:** 221 trabajadores administrativos de la sede Central del Gobierno Regional de Moquegua

gobierno regional de Moquegua, 2025? 6.- ¿Cuál es la relación que existe entre el seguimiento, evaluación y mejora continua y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025? 7.- ¿Cuál es la relación que existe entre el estado abierto y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025?	trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. 6.- Determinar el nivel de relación que existe entre el seguimiento, evaluación y mejora continua y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025. 7.- Determinar el nivel de relación que existe entre el estado abierto y el clima laboral en los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2025.	Regional de Moquegua, 2025.