



Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en  
la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR**

Br. Carlos Miguel Chinchay Chero

**ASESORA**

Dra. Maribel Díaz Espinoza

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PIURA - PERU**

**2018**

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


Siendo las 11:40AM del día 14 DE DICIEMBRE DE 2018, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada: COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIGUEL CHECA, 2018, presentada/o por el /la bachiller CHINCHAY CHERO CARLOS MIGUEL


Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina: Aprobado  
por Unanimidad


En consecuencia, el/la/ graduando se encuentran en condición de ser calificado/a/ como Apto para recibir el grado de MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

Piura, 14 DE DICIEMBRE DE 2018



  
DR. ROLANDO NORABUENA MENESES  
PRESIDENTE

  
DRA. GÓMEZ GUEVARA AMALIA MAGDALENA  
SECRETARIO

  
DRA. DIAZ ESPINOZA MARIBEL  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A mi familia, por el apoyo incondicional de siempre, por ser mi mayor soporte, por su comprensión y por inculcarme el deseo incansable de superación.

El Autor.

## **Agradecimiento**

A Dios por la vida y guiar mis pasos en el logro de mis objetivos y metas.

A todos los que me apoyan incondicionalmente desde siempre: familia, amigos, docentes y asesores.

Todos y cada uno de ellos han sido partícipes de esta etapa en mi evolución profesional.

El Autor.

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Carlos Miguel Chinchay Chero, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 45599863, con la tesis titulada “Competencias Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018”

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las reglas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, Por tanto, la investigación no ha sido reproducida ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado, es decir, no ha sido publicada ni presentada con anterioridad para optar algún título profesional o grado académico previo.
4. Los datos expuestos en los resultados son reales, no han sido adulterados, ni duplicados, ni imitados y por tanto los resultados presentados en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse faltas de fraude, plagio, auto plagio, piratería o falsificación, asumo las consecuencias y sanciones que de mi accionar provengan, sometiéndome a la normatividad actual de la Universidad César Vallejo.

Piura, Agosto del 2018.



Br. Carlos Miguel Chinchay Chero

DNI N° 45599863

## **Presentación**

Señores Miembros del jurado:

Procurando cumplir con las normas establecidas en el reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública, presento la tesis titulada “Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018”.

La tesis mencionada ha sido elaborada con la finalidad de determinar la relación existente entre las Competencias Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

Señores miembros del jurado espero que esta indagación sea evaluada y obtenga su aprobación. Asimismo, y deseo sirva de antecedente a quién quiera investigar con temas al respecto.

El Autor.

## Índice

<b>Página de Jurado .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>v</b>
<b>Declaratoria de autenticidad .....</b>	<b>vi</b>
<b>Presentación.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice.....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiv</b>
<b>I. INTRODUCCION.....</b>	<b>15</b>
1.1. Realidad Problemática.....	16
1.2. Trabajos Previos .....	19
1.2.1. Antecedentes Internacionales .....	19
1.2.2. Antecedentes Nacionales.....	21
1.3. Teorías Relacionadas .....	24
1.3.1. Competencias Gerenciales .....	24
1.3.2. Desarrollo Organizacional .....	33
1.4. Formulación del Problema .....	43
1.4.1. Problema General .....	43
1.4.2. Problemas Específicos.....	43
1.5. Justificación del Estudio.....	43
1.6. Hipótesis	45
1.6.1. Hipótesis General.....	45
1.6.2. Hipótesis Específicas .....	45

	1.7. Objetivos	46
1.7.1.	Objetivo General .....	46
1.7.2.	Objetivos Específicos .....	46
<b>II. METODO 47</b>		
2.1.	Diseño de Investigación .....	48
2.2.	Variables y Operacionalización .....	49
2.3.	Operacionalización .....	50
2.4.	Población y Muestra .....	54
	2.4.1. Población	54
	2.4.2. Muestra	54
2.5.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	55
	2.5.1. Instrumento: Competencias Gerenciales.....	55
	2.5.2. Instrumento: Desarrollo Organizacional .....	56
	2.5.3. Validez	58
	2.5.4. Confiabilidad	59
2.6.	Métodos de Análisis de Resultados .....	61
2.7.	Aspectos Éticos .....	62
<b>III.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
	3.1. Descripción de Resultados .....	64
	3.2. Comprobación de hipótesis.....	73
<b>IV.</b>	<b>DISCUSION DE RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>88</b>
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>92</b>
<b>VIII.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>
	Anexo 01: Matriz de Consistencia .....	101



Anexo 02: Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.....	102
Anexo 03: Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.....	103
Anexo 04: Validez del Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.....	105
Anexo 05: Validez del Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.....	114
Anexo 06: Confiabilidad del Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.....	124
Anexo 07: Confiabilidad del Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa .....	125
Anexo 08: Formato de Consentimiento Informado .....	126
Anexo 09: Baremos.....	127
Anexo 10: Base de datos Competencias Gerenciales .....	128
Anexo 11: Base de datos Desarrollo Organizacional .....	129
Anexo 12: Solicitud de Autorización para realizar investigación.....	130
Anexo 13: Constancia que autoriza realizar investigación .....	131
Anexo 14: Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis.....	128
Anexo 15: Autorización de Publicación de Tesis.....	130

## Lista de Tablas

Tabla 1: Nivel de competencias gerenciales de los gerentes, sub gerentes, jefes de área u oficina de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018 .....	64
Tabla 2: Nivel de desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018 .....	65
Tabla 3: Las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018 .....	66
Tabla 4: Las competencias gerenciales y la eficacia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.....	68
Tabla 5: Las competencias gerenciales y la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.....	69
Tabla 6: Las competencias gerenciales y la efectividad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.....	70
Tabla 7: Las competencias gerenciales y la calidad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.....	71
Tabla 8: Las competencias gerenciales y la economía en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.....	72
Tabla 9: Correlación entre las competencias gerenciales y desarrollo organizacional .....	73
Tabla 10: Correlación entre las competencias gerenciales y eficacia .....	74
Tabla 11: Correlación entre las competencias gerenciales y eficiencia.....	75
Tabla 12: Correlación entre las competencias gerenciales y efectividad .....	76
Tabla 13: Correlación entre las competencias gerenciales y calidad .....	77
Tabla 14: Correlación entre las competencias gerenciales y economía .....	78

## Lista de Figuras

Figura 1: Nivel de competencias gerenciales de los gerentes de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.....	64
Figura 2: Nivel de desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018 .....	65
Figura 3: Las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.....	66
Figura 4: Las competencias gerenciales y la eficacia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018 .....	68
Figura 5: Las competencias gerenciales y la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.....	69
Figura 6: Las competencias gerenciales y la efectividad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.....	70
Figura 7: Las competencias gerenciales y la calidad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018 .....	71
Figura 8: Las competencias gerenciales y la economía en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.....	72

## RESUMEN

La presente investigación denominada “Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018”, se planteó como objetivo de determinar la relación existente entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional de la municipalidad en mención.

La investigación es desarrollada con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, correlacional y transeccional. La población estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores municipales, y a través de un muestreo probabilístico intencionado, se determinó evaluar a los 39 gerentes, subgerentes, jefes de oficina y/o área de dicha municipalidad. Para medir las variables de competencias gerenciales y desarrollo organizacional se utilizó la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de dos cuestionarios de 20 y 25 preguntas respectivamente.

Los resultados han sido obtenidos mediante el análisis estadístico descriptivo, y la correlación de Spearman, y presentados con sus respectivas tablas, figuras e interpretaciones. Dichos resultados conllevan a concluir que existe una correlación positiva considerable ( $\rho = 0.0702$  y  $p = 0.000$ ) entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Palabras Clave:** Competencias gerenciales, Desarrollo organizacional, eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía.

## **ABSTRACT**

The present research called "Management competencies and organizational development in Miguel Checa Municipality, 2018", an objective was proposed to determine the existing relationship between management competencies and organizational development of the municipality.

The research is developed with a quantitative, descriptive, correlational and transectional approach. The population consisted of all the municipal workers, and through an intentional probabilistic sampling, it was determined to evaluate the 39 managers, assistant managers, heads of office and / or area of said municipality. To measure the variables of managerial competencies and organizational development, the survey technique was used, through the application of two questionnaires of 20 and 25 questions respectively.

The results have been obtained through the descriptive statistical analysis, and the Spearman correlation, and presented with their respective tables, figures and interpretations. These results lead us to conclude that there is a considerable positive correlation ( $\rho = 0.0702$  and  $p = 0.000$ ) between management competencies and organizational development in the District Municipality of Miguel Checa, 2018.

**Keywords:** Managerial competencies, organizational development, effectiveness, efficiency, effectiveness, quality and economy.

## **I. INTRODUCCION**

## **1.1. Realidad Problemática**

Todas las organizaciones sean públicas o privadas, se crean con una finalidad, y es tarea fundamental de los gerentes y directivos poder encaminar a todos y cada uno de quienes forman parte de las mismas hacia el logro de sus objetivos institucionales; en definitiva, ésta es una tarea que exige mucho más que planificar, organizar, dirigir y controlar, pues se requiere desarrollar ciertas competencias para que quienes están a su mando puedan desempeñarse de manera eficaz y eficiente.

En un mundo tan cambiante, producto de la globalización, surgen nuevas tendencias, formas de administrar y dirigir las organizaciones, a las cuales deben adaptarse las personas y muy en particular, los gerentes. Hoy ya no solo se necesita de poseer amplios conocimientos técnicos y conceptuales, pues hay que complementarlo con el desarrollo de habilidades conductuales, con la experiencia, e incluso con las emociones y el manejo de las mismas.

Según Maya citado en Huatuco (2017) afirma que a nivel mundial, las municipalidades no logran cumplir con las funciones que le corresponden, y que en el mayor de los casos el problema más latente corresponde al factor económico y la ausencia de los servicios a la ciudadanía, esto a causa de la deficiente administración de las entidades estatales. En los países latinos, este es un problema que aqueja al sector público, y muchos afirman que esto se debe a la falta de compromiso y la incapacidad de sus funcionarios públicos.

En este contexto Aburto (2011) manifiesta que México atraviesa un proceso muy competitivo en el que el desarrollo de habilidades gerenciales ha tomado real relevancia, para alcanzar los objetivos trazados por la organización, los gerentes y directivos de las organizaciones gubernamentales mexicanas se han propuesto transformar sus centros laborales a través de la formación y desarrollo de sus habilidades directivas.

Por consiguiente durante los últimos años el sector público español viene promoviendo una reforma que exige a sus empleados públicos una

buena formación y capacidad para desarrollar eficazmente las labores propias de su puesto de trabajo, en la búsqueda de mejorar su desempeño laboral y por ende mejorar la calidad de servicio brindado a sus ciudadanos, así como también contribuir al desarrollo institucional de sus organizaciones (Pereda, 2016).

En Latinoamérica, en Chile por ejemplo, Castro (2014) afirma que: “Existe insuficiente conocimiento, investigación y literatura para el caso chileno y no se saben cuáles son las prácticas y competencias que diferencian a los buenos directivos” (p.16). Surge entonces, la necesidad de implementar un modelo de dirección pública orientado al ciudadano, que posteriormente el gobierno chileno, pone en marcha con la implementación de la Alta Dirección Pública.

En nuestro país, la modernización del estado comprende un proceso de mejora continua con la finalidad que las acciones del estado puedan responder eficaz y eficientemente a las necesidades de sus clientes, que no son otros que los ciudadanos y/o usuarios. Y es en este contexto que las organizaciones e instituciones públicas deberían poner mayor énfasis en el desarrollo de competencias gerenciales, pues éstas juegan un papel sumamente importante debido a su estrecha relación con el logro de sus objetivos.

Desde hace algunos años atrás, se viene dando la reforma del servicio civil, esta supone una reforma integral de la administración pública, pues una de las principales problemáticas que aqueja la administración pública es la falta de políticas de gestión del talento humano, que permita un adecuado tratamiento de los procesos que involucra dicha área. Por ejemplo, en lo que respecta a la selección del personal, se tiene mucho más énfasis en las características que posee la persona elegida y posteriormente contratada y no en las competencias que requiere y exige el puesto en el que desempeñara sus funciones, esto debido a la designación de los puestos con los llamados cargos de confianza, y que en definitiva responden a intereses políticos y/o personales (Autoridad Nacional del Servicio Civil Peruano– SERVIR, 2012).



Sánchez (2018) en su investigación: Necesidad de implantar un Sistema de Indicadores que nos permita evaluar la gestión de municipalidades de Piura, manifiesta que a los gobiernos locales o municipales les urge disponer de indicadores que les permita evaluar la gestión municipal y por ende su desarrollo organizacional. Además afirma que para lograr cumplir con su misión se requiere contar con un equipo gerencial que posea ciertos requisitos mínimos de profesionalismo, capacidades técnicas, habilidades, destrezas, poniendo en práctica un modelo de liderazgo que se oriente a una gestión por resultados y que a su vez este orientado al ciudadano, además de las competencias necesarias para dirigir las instituciones públicas. Actualmente la gestión pública cuenta con burócratas partidarizados que en muchos casos no tienen las capacidades y/o habilidades que se requieren para un óptimo desempeño del puesto, e incluso hoy se habla de servidores públicos deshonestos que lamentablemente empañan la gestión de los gobiernos regionales y locales, e incluso el gobierno central

En dicho estudio también se evalúa la gestión municipal a través de 4 perspectivas: clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; y logra concluir que de todas las Municipalidades Provinciales del departamento de Piura; 4 tienen una gestión municipal limitada, 3 una gestión regular y 1 gestión mala. La Municipalidad Provincial de Sullana se encuentra entre las municipalidades con gestión municipal limitada. Respecto a las 56 Municipalidades Distritales; 37 con gestión municipal limitada, 16 con gestión municipal mala y 3 con gestión municipal regular.

El distrito de Miguel Checa se ubica en el margen izquierdo del Río Chira, a 15 km aproximadamente de la provincia de Sullana, por la carretera que conduce hacia Paita y su capital es el pueblo de Sojo. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, tiene un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de S/ 4´188,984.00 soles, un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 4´420,929.00 soles y solo se le ha certificado S/ 2´812,733.00 soles. La Municipalidad Distrital de Miguel Checa, tiene por alcalde al Sr. Pedro Miguel Zapata Socola, quien

actualmente ejerce su tercer periodo consecutivo de gestión, y su Gerencia Municipal está a cargo de la Abogada Angella Roxana Lamadrid Alvarado, y en dicha entidad laboran 6 trabajadores con Contrato de Administración de Servicios, 3 funcionarios públicos, 15 personal empleado, 9 obreros, y 58 contratados por locación de servicios.

La actual gestión de la municipalidad en mención no tiene un alto nivel de aprobación de la población, pues afirman que su municipalidad está al mando de personas que no cumplen con los perfiles requeridos, poniendo en evidencia en algunos casos la ausencia de competencias gerenciales en sus autoridades y gerentes. A esto se le suma, el incumplimiento de sus objetivos trazados para cada año fiscal, que pone en manifiesto un bajo desarrollo organizacional en su gestión, que se ve afectado en la certificación de solo el 63% de su PIM.

Definitivamente existen factores que afectan de manera negativa el desempeño de los trabajadores, y que por consiguiente afecta al logro de objetivos organizacionales y desarrollo organizacional, se debe revertir esta realidad, analizar dichos factores causantes de las deficiencias mencionadas anteriormente, dar mayor énfasis al enfoque de competencias sugerido por SERVIR, que lamentablemente en esta municipalidad aún no está siendo aplicado.

## **12 Trabajos Previos**

### **1.2.1. Antecedentes Internacionales**

Pereda en su investigación “Análisis de las habilidades directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba”, tesis con la que logro obtener el grado de Doctor en Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Córdoba – España, en el 2016 y en la que se planteó como objetivo general identificar las habilidades directivas desarrolladas por servidores públicos de la provincia de Córdoba. La metodología empleada fue un enfoque cuantitativo. El instrumento utilizado fue un cuestionario en el cual se formularon 27 interrogantes, en escala de Likert. Se logró obtener los resultados que muestran que las habilidades gerenciales con mayor

valoración son liderazgo (21.3%), motivación (16.9%), colaboración y trabajo en equipo (16.2%), capacidad de comunicación (15.9%), entre otras (29.7%). Esta investigación logra concluir que las competencias gerenciales constituyen una importante ventaja competitiva para las instituciones públicas en la búsqueda de una administración pública eficaz, eficiente, y sobre todo de calidad. Los gerentes deben desarrollar competencias gerenciales que estén orientadas a la plena satisfacción del usuario y el logro de objetivos organizacionales.

Villarroel (2014) desarrolló una tesis doctoral monitoreada por la Universidad Autónoma de Barcelona, con el título de “Competencias Profesionales del Equipo Directivo del Sector Particular Subvencionado chileno en contextos vulnerables”, planteándose como objetivo general: construir y aprobar un perfil de competencias de los directivos del sector público chileno que labora en contextos vulnerables. El enfoque metodológico se fundamentó en un estudio de casos, y se elaboró un cuestionario con preguntas que permitieron el perfeccionamiento de los perfiles de los directivos. Los resultados obtenidos muestran que el liderazgo es la competencia gerencial que mayor dominio tiene en todos los perfiles de los directivos, así como también la gestión administrativa; seguido de la innovación. Además se afirma que los directivos tienen un nivel alto de desarrollo de estas competencias gerenciales. Esta investigación permitió elaborar y validar el perfil de competencias con los dominios de: gestión estratégica, gestión de calidad, gestión de la cultura organizacional y gestión de políticas educacionales, y liderazgo emprendedor.

Castro (2014) en su tesis de Maestría en Gestión y Políticas Públicas, titulada: “Prácticas Directivas y Competencias de los altos Directivos Públicos para una Gestión efectiva en el estado de Chile”, aplicada por la Universidad de Chile se planteó como objetivo general recomendar mejoras a las políticas públicas que contribuyan a una gestión positiva del Estado Chileno, a través de la generación de conocimiento de las prácticas directivas y capacidades de los directivos públicos. Esta investigación fue de carácter mixto (cuantitativos y cualitativos), se emplearon como instrumentos para la recolección de los

datos: las entrevistas y cuestionarios aplicados a 605 directivos de las diferentes instituciones del sector público chileno. Los resultados obtenidos muestran que los gerentes con mayor desempeño son los gerentes de área con un 39%, seguidos de los sub gerentes de área con un 19%, los gerentes generales con un 17%, otros gerentes con un 13%, y los socios con un 12%. Esto le permitió al investigador elaborar un corolario de recomendaciones de política pública con el fin de perfeccionar su servicio final y su dirección pública; entre algunas de las recomendaciones dadas se puede resaltar: desarrollar una verdadera carrera de Alta Dirección Pública, aplicar mecanismos concretos para mantener y aprovechar el conocimiento adquirido de los profesionales de alta dirección pública, mejorar los mecanismos de incentivos, capacitar e invertir en el desarrollo del capital humano.

### **1.2.2. Antecedentes Nacionales**

Huatuco (2017) en su investigación “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016”, la misma que presento para lograr el grado académico de Maestra en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo general de su tesis fue establecer la relación existente entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la municipalidad estudiada. El diseño de investigación fue no experimental, transversal de tipo correlacional, se emplearon dos cuestionarios como instrumentos de medición de las variables de estudio. El análisis de los datos conseguidos dio por resultado un coeficiente de Spearman de .552, que demuestra que efectivamente existe una relación positiva de nivel considerable con significancia de .000 ( $p < 0.05$ ), concluyendo que hay correlación positiva entre anteriormente mencionadas.

Quispe (2016) en su tesis para lograr el grado de Maestra en Gestión Pública monitoreada por la Universidad Cesar Vallejo, y titulada: “Funciones gerenciales y los roles gerenciales según personal administrativo de la UGEL Huaytará -Huancavelica”, se trazó como objetivo general determinar la relación que existe entre las funciones gerenciales y los roles gerenciales según personal administrativo de su unidad de análisis. La investigación fue descriptiva, correlacional, y transversal. El cuestionario fue el instrumento para

el recojo de la información, el mismo que fue aplicado a 52 trabajadores administrativos. Se logró obtener un valor de 0,728, al aplicar el estadístico Rho, determinando que existe una correlación elevada entre las variables, llegando a la conclusión que hay una relación entre las funciones gerenciales y los roles gerenciales de los trabajadores administrativos, ya sean roles interpersonales, informativos y decisorios con valores de 0.487, 0.442 y 0.464 respectivamente. Por lo que se recomienda brindar capacitación a los gerentes en temas de funciones gerenciales y manejo de personal.

Veliz (2017) en su tesis “Competencias Gerenciales y Administración del Talento Humano en la Subgerencia de Organizaciones Vecinales, Municipalidad de Lima 2015 – 2016”, para optar al grado de Maestro en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, se planteó como objetivo general determinar la relación existente entre las variables en mención. Fue una investigación descriptiva no experimental y transversal. El instrumento que se usó para recolectar datos fue un cuestionario de 35 preguntas aplicado a 47 trabajadores. Con los resultados obtenidos se puede afirmar que hay correlación directa y significativa ( $Rho = 886$ ) entre Competencias Gerenciales y Administración del Talento Humano. Se logró determinar que el nivel de autodesarrollo gerencial es malo, al igual que el entrenamiento experto gerencial, y desarrollo gerencia en unidad de análisis respectiva.

Pérez (2015) presento su tesis denominada “Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra” realizada en el 2014, para obtener el grado de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, se planteó como objetivo general establecer la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra. Esta tesis fue cuantitativa y de diseño no experimental, de tipo básico, descriptivo y correlacional. Para recolectar los datos se empleó la técnica de la entrevista, a través de un cuestionario aplicado a 120 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra. Los resultados logran demostrar que no hay relación entre las variables estudiadas en la Municipalidad Distrital de Puente

Piedra, según la correlación de Spearman de 0,131, determina una baja correlación con una significancia estadística de  $p=0,214$  ( $p > 0,05$ ).

Garate (2015) en su tesis “El Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Organizacional en opinión de los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna-2014”, para obtener el grado académico en Magister en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, presento como objetivo de investigación establecer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Organizacional según los trabajadores del gobierno regional de Tacna, la investigación fue de tipo básico, de diseño no experimental de nivel descriptivo correlacional y transversal. La población se conformó por 272 servidores públicos pertenecientes a las 29 unidades administrativas de la institución pública en mención, y se tomó una muestra de 159 servidores públicos. Los resultados demostraron que existe correlación significativa de 0,558, correlación positiva medias respecto a las variables en estudio. Además permitió recomendar el fomento de las buenas prácticas de gestión para mejorar el desempeño de los trabajadores públicos a través del liderazgo transformacional.

Fernandez (2016) en su tesis “Competencias gerenciales y productividad en el Centro Materno Infantil San José -Villa el Salvador” durante el 2015, para lograr el grado de Magister en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, cuyo objetivo general fue establecer la relación entre las competencias gerenciales y la productividad laboral. Es una investigación descriptiva correlacional de enfoque cuantitativo. Los instrumentos empleados para la recolección de datos fueron dos cuestionarios que se aplicaron a 130 trabajadores del Centro Materno Infantil en mención. El estudio concluye que hay una relación significativa y directa entre las competencias gerenciales y la productividad laboral en dicha institución, pues así lo demuestra la correlación de Spearman ( $\text{sig} = .000 < .01$ ;  $\text{Rho} = .546$ ).

Chauca (2013) en su tesis denominada “Las Competencias Gerenciales y la Gestión Administrativa de los Directores en las Instituciones Educativas de la Provincia de Huaylas”, para conseguir el grado de Doctor en

Administración de la Educación y cuyo objetivo general fue establecer el grado de relación existente entre las competencias gerenciales desarrolladas por los directivos y la gestión administrativa, en las instituciones educativas públicas de educación básica regular. Desarrollo una investigación descriptiva correlacional. Para recolectar datos se empleó la encuesta realizada a través de un cuestionario aplicado a 933 docentes. Esta investigación demuestra que las competencias gerenciales y la gestión administrativa tienen relación directa, y ello contribuye al éxito de la institución educativa.

### **1.3. Teorías Relacionadas**

#### **1.3.1. Competencias Gerenciales**

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) manifiestan que la administración se define como un proceso en el que se crea y conserva un ambiente para que quienes trabajan en este, puedan cumplir con objetivos y metas comunes de forma eficaz y eficiente.

La administración exige de un proceso riguroso que considera cuatro funciones fundamentales: la planificación, la organización, la dirección y el control, estas son las llamadas funciones del proceso administrativo, el mismo que debe darse con una secuencia cíclica que permita la retroalimentación para ajustar y corregir lo requerido. En ese sentido la tarea del gerente y/o administrador está definida por el desempeño de estas cuatro funciones fundamentales (Quispe, 2016).

Respecto a las competencias gerenciales, existen varios autores que hacen referencia a este tema, usando terminología diferente. Tal es así que en sus definiciones algunos usan las siguientes terminologías: competencias directivas, habilidades directivas, habilidades gerenciales, roles gerenciales, entre otras.

Las habilidades directivas son el medio que conduce a los gerentes a trabajar de manera eficaz la estrategia y la destreza de la manera de administrar, las herramientas y las técnicas, las condiciones y el estilo; logrando así el desarrollo organizacional. Es así como estas habilidades se

convierten en herramientas fundamentales para los gerentes. Las habilidades directivas se caracterizan por ser habilidades conductuales e identificables (Whetten y Cameron, 2011).

Gutiérrez (2009) afirma que las habilidades gerenciales constituyen el conjunto de responsabilidades que son propias de quienes ejercen funciones directivas dentro una institución u organización (Gerentes, Subgerentes, Jefes de oficina y/o área). Se pueden definir también como el conjunto de habilidades que poseen los gerentes para resolver cualquier problema que afecte el funcionamiento de las organizaciones que tengan a su mando.

La investigación asume la conceptualización de SERVIR (2016) que define competencias como aquellas características que poseen las personas, y que se traducen en comportamientos visibles que conllevan a un exitoso desempeño laboral involucrando de manera integrada los conocimientos, habilidades y actitudes, las mismas que se constituyen como el elemento particular y determinante en el interior de una institución en un contexto dado. Es decir, las competencias gerenciales son las características personales que poseen los gerentes para conseguir los objetivos y metas organizacionales, el desarrollo de dichas competencias se constituye como una gran ventaja competitiva para la misma.

Un profesional es competente dentro de una organización cuando logra las metas y objetivos organizacionales propuestos, haciendo uso de los conocimientos, habilidades y destrezas que ha ido aprendiendo durante el proceso de su formación profesional, y adaptándolos a la función que desempeña, es decir combinar las competencias técnicas con las competencias metodológicas. Pero lo que definirá su competencia profesional será la capacidad que posea para relacionarse con otras personas dentro y fuera de su organización, y la capacidad para brindar soluciones óptimas a las diferentes problemáticas que le afecten en su centro laboral. Es decir la competencia participativa y la competencia personal (Arroyo, 2012).



Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa. La labor del gerente no tiene que ver con el logro personal, sino con ayudar a los demás a llevar a cabo su trabajo (Robbins y Coulter, 2012, p. 5).

Los directivos públicos son los servidores que administran las instituciones del estado, respondiendo a la gestión administrativa y estratégica de los funcionarios, estructuras y procesos definidos en las políticas públicas que buscan brindar un mejor servicio al ciudadano. Estas funciones involucran principalmente la planeación, organización, dirección y control de los recursos asignados para el logro de sus metas y objetivos, poniendo mucho mayor énfasis en el recurso humano (SERVIR, 2016). En este contexto se propone cambios urgentes y transversales en la administración de dicho recurso, que se oriente al logro de objetivos no solo personales, sino también institucionales.

### **Roles gerenciales y tipo de habilidades gerenciales**

Los roles gerenciales, según Mintzberg citado en Robbins y Coulter (2012), son ciertas acciones específicas que el gerente debe manifestar en los diferentes roles que este desempeñe. Para este reconocido investigador de la administración los roles gerenciales se agrupan en tres categorías de roles:

Los roles interpersonales que están relacionados directamente con las personas (representante, líder y enlace).

Los roles informativos que involucran la recopilación, recepción y transmisión de información (monitor, difusor y portavoz).

Los roles decisorios que comprende la toma de decisiones o elección de alternativas (emprendedor, solucionador de conflictos, asignador de recursos y negociador).

En cambio, Robert L. Katz propone que los gerentes deben desarrollar tres tipos de habilidades y/o competencias gerenciales fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales (Robbins y Coulter, 2012, p.11).

Las Habilidades técnicas, según Vera (2017), son aquellas que están relacionadas directamente con los conocimientos y técnicas utilizadas para desempeñar las funciones del puesto, que han sido adquiridas previos estudios, es decir es el conocimiento específico del trabajo que desempeñan, este tipo de actividades deben ser mayormente desarrolladas por los supervisores.

Al respecto Gutierrez (2009) señala que este tipo de habilidades son base fundamental en la práctica profesional, basadas a condiciones particulares en su ejecución. Además afirma que las habilidades técnicas son los conocimientos teóricos y prácticos requeridos para la realización de acciones y tareas específicas que contribuyan a lograr objetivos comunes dentro de la organización.

Las Habilidades humanas, al respecto Robbins y Coulter (2012), afirman que son aquellas habilidades y/o competencias que tienen las personas para poder trabajar con otras personas. Los gerentes que desarrollan este tipo de habilidades, son los que tienen mayor aceptación de sus colaboradores y por lo tanto, estos se desempeñan eficaz y eficientemente en las labores encomendadas y así poder lograr los objetivos de su organización.

Estas habilidades les permiten a los gerentes trabajar como miembro de un equipo y así dirigir el esfuerzo de todos hacia el logro de un objetivo común. Entre estas habilidades podemos mencionar: liderazgo, habilidades de organización, delegación de funciones y responsabilidades, dirección participativa, conducción de equipos y motivación del personal (Soriano, 2013).

Las Habilidades conceptuales, Robbins y Coulter (2012) manifiestan que estas habilidades son empleadas por los directivos para poder conceptualizar las situaciones abstractas y complejas que se les puedan presentar durante el desempeño de sus funciones. Al desarrollar estas habilidades, los gerentes logran visualizar la organización como un sistema completo.

Al respecto, Vera (2017), afirma que las competencias gerenciales conceptuales no solo deben ser desarrolladas por los gerentes de alto nivel sino por todos los colaboradores de la organización sin importar la línea de mando, que les permita interrelacionarse con todas las áreas de la organización en la búsqueda del desarrollo organizacional.

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) proponen un modelo de diez habilidades y/o competencias administrativas esenciales, agrupadas en tres grandes grupos; personales, interpersonales y grupales.

Las habilidades personales, concentradas en las habilidades propias de una persona, de manejo del yo interior. Dentro de este grupo se identifican: el desarrollo del autoconocimiento, administración de estrés personal, solución analítica y creativa de problemas.

Las habilidades interpersonales, aquellas que se desarrollan al establecer relaciones con otras personas, dentro de este grupo se identifican: establecer de relaciones a través de una comunicación de soporte, ganar poderío e influencia, motivar a los demás, y manejar los conflictos.

Las habilidades grupales, son las que aparecen cuando el individuo participa en grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del equipo. Aquí encontramos: el facultar y delegar, formar equipos efectivos, trabajar en equipo, y liderar el cambio positivo.

## **Modelo Gerencial de la Función Directiva Pública**

Jimenez, Villoria, y Palomar (2009) señalan que existen tres modelos de función de directiva pública; el modelo de dirección pública burocrática, caracterizado por la profesionalización de los directivos de manera vertical y cerrada, el modelo de dirección pública politizada, que se identifica por la designación de directivos por confianza política, y por último un modelo gerencial de la función directiva pública, caracterizado por la meritocracia y el enfoque de competencias.

Según SERVIR (2016) El modelo gerencial de la función directiva viene siendo implementado en Reino Unido, Australia, Estados Unidos, Canadá y Chile, y es el que se pondrá en práctica de manera gradual y paulatina con la reforma del servicio civil peruano y para ello se debe tener en cuenta la situación actual de los directivos públicos, que son designados por compromisos de confianza política, además del contexto en el que se busca implementar la nueva función directiva pública.

Es necesario generar un posicionamiento de quienes gerencian las instituciones públicas, mediante la creación de valor público, y así proponer un liderazgo efectivo de los gerentes públicos desde su entorno en el desarrollo de dicha reforma. Motivo por el cual las acciones de los gerentes públicos corresponde a tener en cuenta no solo la situación actual, sino también los componentes de resistencia a la manera de implementar los sistemas de la reforma del servicio civil (SERVIR, 2016).

## **Ámbitos de gestión de la función directiva pública**

Los ámbitos de gestión del modelo gerencial de la función directiva pública han sido tomados del modelo formulado por Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard (SERVIR 2016).

La gestión del entorno político, conformada por acciones como: emprendimiento de políticas, gestión, desarrollo, negociación, deliberación de políticas públicas, así como también el marketing, la comunicación

estratégica, y ética en la función pública. Todos estos elementos hacen de este ámbito la clave de la gestión de grandes directivos públicos.

La gestión estratégica, que está relacionada con los objetivos, estrategias y planes. Entre los elementos que conforman este ámbito podemos mencionar: planeamiento y análisis estratégico, diseño de políticas públicas, gestión por procesos y resultados, evaluación y seguimiento, innovación y gestión de los recursos humanos en la gestión pública.

Y la gestión operativa, que tiene en cuenta la planificación, rediseño y/o simplificación a nivel operativo, capacidad técnica, racionalidad económica, legalidad de las políticas, rendición de cuentas, transparencia, y el control.

### **Enfoque por Competencias**

La investigación se fundamenta sobre el enfoque por competencias, el mismo que forma parte del modelo de gestión del grupo de directivos públicos del servicio civil peruano, y que surge de la idea de ver a las personas como ventajas competitivas en las organizaciones, debido al cambio constante al que se enfrentan actualmente.

SERVIR (2016) en la búsqueda de implementar el Cuerpo de Gerentes Públicos, llegó a realizar tres importantes estudios para poder identificar las competencias genéricas que deben poseer los gerentes de las instituciones del estado. Esta metodología es ya utilizada por varios modelos de gestión pública en varios países, un caso emblemático en América Latina es representado por el vecino país de Chile mediante el Sistema de Alta Dirección Pública.

El último reajuste de las competencias genéricas estableció las competencias genéricas aplicadas a todos los directivos públicos con sus respectivas definiciones (SERVIR, 2016):

Orientación a resultados: actitud para el cumplimiento los objetivos y metas eficaz y eficientemente, sujeto a los criterios de legalidad y oportunidad.

Comunicación efectiva: capacidad de escuchar y transmitir de manera clara, transparente, veraz y oportuna un mensaje, a través de la comprobación su recepción.

Actitud de servicio: capacidad para poder entender, identificar y hasta satisfacer las necesidades del usuario sin importar si es interno y/o externo.

Trabajo en equipo: capacidad de integrar esfuerzos individuales en la búsqueda de objetivos comunes.

Innovación y mejora continua: capacidad para identificar oportunidades y circunstancias de mejora de los procesos o productos que se orientan al servicio del usuario.

Liderazgo: capacidad de influir en otros para orientar su accionar hacia la obtención de objetivos comunes.

Sentido de urgencia: capacidad para reconocer la priorización de atención de acciones y posterior realización de manera oportuna bajo los criterios de legalidad establecidos.

En este contexto, SERVIR (2016) afirma que el enfoque de competencias pretende lograr desarrollar no sólo las instituciones públicas sino también desarrollar las capacidades de quienes trabajan en ellas, integrando de manera efectiva el aporte personal y colectivo de los servidores públicos, y a su vez alinearlos a las necesidades estratégicas organizacionales.

Además ofrece un marco orientador de las competencias deseadas para el Servicio Civil del estado peruano teniendo en cuenta su visión a futuro, sus ejes estratégicos, sus instrumentos de gestión y los principios del Servicio Civil. Las competencias que debe poseer un servidor público deben estar enmarcadas a responder los grandes lineamientos del estado: tales como un enfoque orientado al ciudadano, es decir que se asigne recursos, diseño

procesos y oriente resultados hacia el ciudadano, un estado eficiente que genere mayor beneficios sociales haciendo un buen uso de los recursos y minimizando costos, un estado eficaz que logre resultados en todos los niveles de gobierno, un estado abierto con mayor accesibilidad y participación de los ciudadanos, además que rinda cuentas de su desempeño, y por último, un estado articulado, descentralizado y con autonomía en sus competencias (SERVIR, 2016).

### **Dimensiones de la Variable Competencias Gerenciales**

SERVIR (2016) propone el modelo de las competencias transversales del servidor público, y éste se basa en 3 competencias básicas que buscan corresponder a cada uno de los ejes de impacto estratégico en el marco de la modernización del estado peruano: eje de resultados, eje de servicios y eje de relaciones. Y para cada uno de estos ejes, plantea las competencias transversales que se presentan a continuación:

#### **Dimensión 1: Orientación a los resultados**

(Vera, 2017), refiere que la orientación a resultados se constituye como una de los objetivos principales que las organizaciones se plantean a lo largo de su existencia y evolución administrativa. Además afirma que las organizaciones que ponen en práctica buenas estrategias y acciones específicas pueden lograr un desarrollo laboral efectivo.

SERVIR (2016) manifiesta que es la capacidad de orientar las acciones al logro de metas y objetivos, teniendo en cuenta los estándares de calidad, dando respuesta a las necesidades del usuario en los plazos establecidos; además de hacer un uso eficiente de los recursos con énfasis en el impacto social.

Dentro de esta dimensión podemos identificar: la realización de tareas asignadas, y alinear sus acciones para el lograr los objetivos institucionales, así como también la generación de planes de acción, asegurando estándares de calidad, e identificación de medios y estrategias que logren superar los objetivos planeados.

## **Dimensión 2: Vocación de Servicio**

SERVIR (2016) señala que la vocación de servicio es capacidad para responder a las necesidades del usuario, escuchándolo y entendiéndolo cordialmente, de manera oportuna y efectiva.

En esta dimensión se integran las siguientes competencias: atender los requerimientos y satisfacer las necesidades del usuario de manera oportuna, comprendiendo sus necesidades, asumiendo un compromiso activo con el usuario, y anticipación a las necesidades de los mismos, mejorando el nivel de servicio y superando las expectativas.

## **Dimensión 3: Trabajo en equipo**

Los equipos efectivos deben tener miembros interdependientes, deben ayudar a que todos sus miembros sean eficientes, los miembros se deben apoyar y cuidar entre sí, existe una gran confianza entre los integrantes, y no siempre tienen el mismo líder. Existen cuatro etapas del desarrollo de equipos: la formación, normatividad, enfrentamiento y desempeño (Whetten y Cameron, 2011).

SERVIR (2016) define el trabajo en equipo como la capacidad para poder lograr buenas relaciones entre los trabajadores, de manera que se logre desarrollar acciones de colaboración y confianza entre los miembros de la organización, relaciones fundamentadas en la coordinación e integración de esfuerzos individuales en la búsqueda de objetivos comunes, que a la larga contribuyen a mejorar las gestiones gubernamentales.

En este grupo se encuentran: el trabajo en equipo solicitado, cumplimiento de acciones asignadas dentro de su equipo, coordinación con los miembros del equipo, colaboración activa con los miembros del equipo, y relaciones de confianza.

### **1.3.2. Desarrollo Organizacional**

La investigación asume la definición dada por Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) quienes señalan que el desarrollo organizacional se



constituye como una perspectiva sistémica, integrada y planeada, orientada a afinar la efectividad dentro de las empresas. Este enfoque se diseña para solucionar inconvenientes que suprimen la eficiencia operativa, la ausencia de cooperación, la descentralización y la pésima comunicación. Además hace referencia a las técnicas del desarrollo organizacional, que involucra la capacitación, realimentación, conformación de equipos, diseño de puestos, autodesarrollo, administración orientada a resultados, planeación estratégica, y énfasis en el comportamiento organizacional.

Por otro lado Guízar (2013) manifiesta que el desarrollo organizacional se constituye como una mixtura entre la ciencia y el arte, y como resultante se tiene una disciplina interesante y apasionante. Esta disciplina supone un estudio especial de las organizaciones, incluyendo los efectos del cambio organizacional y el clima organizacional, que son factores definitivos en el desarrollo de cualquier organización.

A lo largo de la historia de las organizaciones se trata de generar cambio y evolución en las empresas, lo que exige que se ponga mayor énfasis en la adaptación al cambio, y para ello es importante hablar de capacitaciones, inducciones a los colaboradores en la búsqueda de un desarrollo institucional con orientación a la generación del cambio.

En este contexto Vera (2017) afirma que el desarrollo de cualquier institución dependerá de la capacidad de quienes integran la organización, para poder lograr las metas y objetivos propuestos, haciendo uso eficiente de sus recursos. Todos y cada uno de los miembros que forman parte de la organización deben estar orientados al acatamiento de la misión y visión de la misma, como fundamento para lograr un mejor desarrollo organizacional.

Chiavenato (2013) afirma que una organización se constituye como un sistema, y el desarrollo organizacional se basa en una filosofía que tiene como centro el ser humano, el mismo que debe tener las habilidades, los conocimientos y las actitudes para ser un individuo productivo, y para ello debe desarrollarse en un ambiente que le permita su mayor crecimiento y que

pueda explotar todo el potencial que posee. Así mismo se señala que: Maslow y Herzberg manifiestan que si la organización se constituye como un contexto con capacidad para satisfacer los requerimientos de las personas, éstos podrían progresar y encontrar su propia satisfacción y realización personal al desarrollar los objetivos organizacionales.

### **El proceso de desarrollo organizacional**

Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) el desarrollo organizacional se define como el enfoque situacional o de contingencia que busca lograr la efectividad de la organización. Aunque se usan varias técnicas en el proceso de desarrollo organizacional, frecuentemente se incluyen los siguientes pasos: identificación de problemas, diagnóstico de la organización, realimentación, desarrollo de la estrategia de cambio, intervenciones, medición y evaluación.

Las organizaciones enfrentan a diario problemas e inconvenientes que deben lograr identificar y posteriormente el gerente y su equipo directivo debe diagnosticar su situación actual y empezar a recoger toda la información que le sea necesaria para proceder a la realimentación. El desarrollo de la estrategia supone una reunión formal entre el gerente y su equipo directivo para analizar las posibles alternativas de solución y elegir la posible solución, se empiezan a realizar las intervenciones necesarias para incluir un cambio en la estructura de la organización, y por último medir y evaluar dichas intervenciones, y realimentar constantemente.

### **Teoría del Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional, se constituye como un tema que a lo largo del tiempo ha ido evolucionando desde el origen de las escuelas de administración, con la teoría burocrática, hasta la teoría de sistemas y teoría de las contingencias; afirmando que el desarrollo de las organizaciones va a depender de la cultura organizacional, los procesos y hasta la estructura de la misma, pero todas desde una vista total y panorámica de la organización como un sistema.

## **Teoría de Sistemas**

Guízar (2013) hace referencia a esta teoría afirmando que el enfoque de sistemas se constituye como un enfoque interdisciplinario, que es aplicable a todos los sistemas sin importar su tipología, sin embargo, existen algunos sistemas que dan mayor relevancia a las organizaciones humanas, que es el ámbito de aplicación del desarrollo organizacional, y que es el más analizado por los expertos en el tema.

El enfoque de sistemas es un enfoque de vital importancia que nos permite observar, deducir y revelar mejor la realidad de manera objetiva y subjetiva. El conocimiento sistemático debe integrar amplias percepciones que se deben conocer y comprender para que posteriormente sean aplicados y poder llegar a etapas evolucionadas del aprendizaje, tales como “el análisis, la síntesis y la evaluación sustentada en una argumentación... Como todo en la vida para llegar a ser experto se necesita perseverancia y talento. Los sistemas se encuentran en este caso de aprendizaje” (Torres, 2014, p. 309).

Según Chiavenato (2006) existen dos formas de clasificar los sistemas: Por su constitución, los sistemas son: sistemas físicos o concretos (maquinaria, equipos y otros objetos reales), y los sistemas abstractos o conceptuales (ideas, planes, filosofías, conceptos).

Por su naturaleza, se clasifican en: cerrados, es decir que no interactúan con el ambiente, y los abiertos, que supone exactamente lo contrario, es decir presentan interrelación con el ambiente.

En cambio Guízar (2013), desde otra perspectiva afirma que en cualquier tipo de organización existen cuatro tipos de sistemas administrativos:

Los sistemas operacionales, que se relacionan directamente con el procesamiento de información como un proceso repetitivo y periódico.

Los sistemas directivos, mediante los cuales la toma de decisiones se puede dar poniendo énfasis en varias alternativas al procesar la información.

Los sistemas de control, con los cuales se monitorea el funcionamiento del sistema de acuerdo a lo establecido.

Los sistemas informativos, son los encargados de brindar la información requerida para la toma de decisiones en la búsqueda de lo propuesto.

### **Modelo de sistemas de Rensis Likert**

Según Guízar (2013) el Modelo de Sistemas de Likert, agrupa las dimensiones de la organización en tres amplios grupos de variables: variables causales, variables interventoras y variables de resultado final, cuyas características determinantes de cada una de ellas, son:

Variables causales, son las variables que determinan el camino de desarrollo y el logro de resultados de la organización. Este grupo está conformado por las variables independientes que pueden ser manipuladas por administración de la organización.

Variables interventoras, son las variables que reflejan un diagnóstico interno de la organización. Dentro de este grupo se pueden identificar: la satisfacción y motivación del personal, además de la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Variables de resultado final, son aquellas variables dependientes que se manifiestan con la consecución de los objetivos de la institución, a través de la productividad, teniendo en cuenta indicadores de eficiencia y eficacia.

Likert, citado en Chiavenato (2006) hace referencia a la clasificación de sistemas, y afirma que este enfoque enfatiza en cuatro tipos de sistemas:

Autoritario explotador, supone un sistema autocrático y enérgico, dominador e injusto, que desea controlar de manera estricta todo lo que ocurre en la organización.

Autoritario Benevolente, es el sistema más permisivo, y menos riguroso y estricto.

Consultivo, que busca la contribución activa de todos los trabajadores de la institución, dejando de lado las dos clases de enfoque explicados anteriormente.

Participativo, supone una organización democrática por excelencia, es además el sistema considerado más abierto.

### **Modelo de Gestión Pública según Zambrano**

La investigación se fundamenta sobre la base teoría del Modelo de Gestión Pública según Zambrano (2011) quien afirma que la organización pública “constituye un sistema, un sistema vivo, que produce y demanda insumos para crear o generar productos” (p. 15). Para ello es importante articular todas las áreas funcionales de una organización (producción, finanzas, organización y recursos humanos), y orientar la creación de esos productos hacia el usuario, que es quien se define como objetivo fundamental y esencial del sistema público. Afirma también que la producción pública, debe estar ligada a un proceso que requiere tener en cuenta la organización, los recursos que se emplearan para la generación de los resultados, los mismos que deben ser bienes públicos, servicios públicos, actos de regulación pública, e incluso una mezcla de todos; y por último los resultados obtenidos con la creación de dichos productos.

La productividad de cualquier organización pública va a depender exclusivamente del desempeño que están obligadas a alcanzar dichas instituciones al momento de ofrecer mejores productos públicos para los ciudadanos. Es decir, aumentar la productividad pública implica desempeñarse de manera eficaz y eficiente para alcanzar la satisfacción de

las necesidades y requerimientos de los usuarios y cumplir con sus exigencias (Zambrano 2011).

## **Funciones Básicas de una organización pública**

### **Función de Producción**

La razón de existir de una organización es la producción, y por consiguiente esta es la función fundamental de la organización Pública. “Esta es una condición ineludible que debe tener plasmada una organización de gobierno desde su instauración en la normativa legal que la soporta y en su plataforma de creación” (Zambrano, 2011, p.33). Los productos públicos pueden clasificarse en productos intermedios (insumos para generación de nuevos productos) y productos terminales (producto final).

### **Función Relación con el entorno**

Zambrano (2011), señala que esta relación no es más que la correspondencia entre el gobierno y la comunidad. Los beneficiarios de la organización pública son los ciudadanos, quienes conforman la comunidad, y de manera individual tienen derechos que deben ser respetados, pero también deberes que cumplir con el estado. Es por eso que es importante resaltar que esta función pone mucho énfasis en la sociedad civil organizada, con los niveles de gobierno y el sector privado.

### **Función de Finanzas públicas**

Esta función está relacionada con los recursos que la organización pública necesita para poder generar productos, y satisfacer las necesidades del usuario y/o ciudadano. Las finanzas públicas deben estar reflejadas en un documento de gestión llamado Presupuesto Público, en el que deben detallarse todos los ingresos (ordinarios y extraordinarios) y los gastos (corrientes y de inversión). Es importante señalar que para la elaboración del presupuesto público se debe tener en cuenta las acciones estratégicas contenidas en el plan de gobierno o plan operativo de la institución, pues todo gasto que se realice debe estar orientado a la búsqueda de un resultado que logre beneficiar al ciudadano. (Zambrano, 2011).

## **Función Organización y capital humano**

Según Zambrano (2011) para el debido funcionamiento de la organización pública, se debe contar con una estructura organizacional fundamentada en un plan de gobierno, además de contar con el capital humano capacitado que les permita cumplir las funciones encomendadas, orientándose a la misión, visión, objetivos y metas de la institución.

## **Función de Gerencia estratégica**

La función de gerencia estratégica está a cargo de la alta dirección de la organización pública, conformada por junta directiva y gerencia general, las mismas que se deben encargar del diseño de un plan estratégico de gobierno que debe responder a interrogantes fundamentales como: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos?, ¿Cuáles son los problemas que se desean resolver?, ¿Qué hacemos para resolver esos problemas?, ¿Cómo llegamos al destino que queremos llegar? y ¿Cómo nos organizamos y gerenciamos la organización? (Zambrano 2009).

## **Dimensiones de la Variable Desarrollo Organizacional**

Como se explicó anteriormente, el enfoque de sistemas aporta muchas formas de dimensionar la variable desde los puntos de vista de varios autores, sin embargo estas dimensiones son muy generales y aplicables al sector empresarial, motivo por el cual para la presente investigación se tomará las dimensiones que propone Zambrano (2011) en su Investigación sobre Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública, en el que manifiesta que el desarrollo de las organizaciones está determinado por cinco componentes, que a la vez se constituyen como indicadores de gestión del mismo: eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía, este autor dimensiona de una manera de más específica y enfocada a la gestión pública.

## **Eficacia**

Zambrano (2011) refiere que la eficacia se puede medir con indicadores que logren medir el logro de los objetivos, las metas, los productos y los resultados que se obtengan durante una gestión pública.

Por otro lado Mazuela (2012) afirma que la eficacia esta realacionada directamente al grado de logro de los objetivos, y esto resulta de la división hipotética de los objetivos logrados entre los objetivos planeados.

La eficacia se relaciona estrechamente con la productividad, el rendimiento, la competitividad, la efectividad, el desempeño, la excelencia y la calidad. Motivo por el cual algunos investigadores afirman que todos estos conceptos pueden llegar a compartir su significado, y al ser utilizados como indicadores de gestión, requieren de un uso especial para cada uno de ellos (Rodríguez y Alegre, 2014).

Entonces, la eficacia, puede medirse a traves de indicadores como el logro de metas y objetivos, estableciendo prioridades y buscando articular sus acciones hacia el cumplimiento d ela mision y vision de la organización pública.

### **Eficiencia**

Zambrano (2011) afirma que la eficiencia de una gestión pública se logra determinar por la forma de hacer funcionar el sistema de petición y la rendición de cuentas.

Para Mazuela (2012) la eficiencia es “el grado de aprovechamiento de los recursos, es decir, es el resultado de dividir hipotéticamente los objetivos conseguidos entre los objetivos disponibles” (p.78).

La eficiencia, podrá medirse teniendo en cuenta los plazos establecidos para cumplir con sus objetivos y metas, además de la forma de administrar todos y cada de los recursos asignados en la búsqueda del logro de los mismos.

### **Efectividad**

Según Zambrano (2011) manifiesta que la efectividad es el indicador que nos permite hacer un seguimiento a la gestión, a través de los



mecanismos de redición de cuentas y los resultados que se obtengan mediante el impacto social y económico de la gestión en la población.

Gonzáles (2009) define la eficiencia como el balance entre los resultados deseados y los resultados indeseados que se obtienen con la generación del producto. En este sentido la efectividad se mide con indicadores de impacto social, beneficios sociales y el seguimiento que se le puede dar a los mismos.

### **Calidad**

Zambrano (2011) afirma que el indicador de calidad sirve para poder medir la satisfacción del cliente con el producto y/o servicio que se le ofrece. La calidad de una gestión pública será determinada por la planificación, y dirección de dicha institución.

Mendoza (2009) afirma que la calidad del servicio esta en funcion de la diferencia entre percepción y expectativa, y dicha diferencia tiene como factor determinante la comunicación con el cliente, basándose en dimensiones de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatia.

Dentro de los indicadores de calidad, asumida como calidad de atencion del cliente interno, podemos mencionar la satisfaccion del mismo y el producto o servicio generado por la organización publica.

### **Economía**

Según Zambrano (2011), señala que la economía se constituye como un indicador que nos permite medir y evaluar el uso oportuno de los recursos asignados a cualquier organización o institución.

Guillermo (2007) manifiesta que la economía pude definirse de tres maneras disitintas, como: la disciplina que tiene por finalidad estudiar los procesos de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, es decir; el ámbito geográfico donde se llevan a cabo todos los procesos mencionados anteriormente; y por ultimo como el proceso de

priorización de la satisfacción de ciertas necesidades según el sentido de urgencia.

La economía puede medirse con indicadores de análisis económicos que incluyan análisis de costos, gastos y beneficios; así como también con el uso oportuno de los recursos que se asignan para la consecución de las metas y objetivos.

## **14. Formulación del Problema**

### **1.4.1. Problema General**

¿Cómo se relacionan las Competencias Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?

### **1.4.2. Problemas Específicos**

- ¿En qué medida se relacionan las Competencias Gerenciales con la eficacia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?
- ¿Cómo se relacionan las Competencias Gerenciales con la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?
- ¿En qué medida se relacionan las Competencias Gerenciales con la efectividad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?
- ¿Cómo se relacionan las Competencias Gerenciales con la calidad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?
- ¿En qué medida se relacionan las Competencias Gerenciales con la economía en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?

## **15. Justificación del Estudio**

### **Justificación Teórica**

La presente investigación pretende fortalecer el enfoque de competencias que sugiere SERVIR para lograr los objetivos de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa y por consiguiente lograr un buen

desarrollo organizacional, estas competencias transversales están fundamentadas en los tres ejes primordiales de impacto estratégico propuestos de la gestión pública hacia el ansiado proceso de modernización del estado.

Respecto al desarrollo organizacional, se busca fortalecer el fundamento teórico propuesto por el enfoque de sistemas; si bien es cierto el desarrollo organizacional es un enfoque sistemático que supone clasificar la organización según el tipo de sistema, y verla como un todo que es afectado por muchas variables, se requiere también enfocarlo más hacia el sector público, con indicadores medibles tal como lo sugiere Zambrano en su investigación sobre Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública.

Por último este trabajo de investigación nos permitirá establecer la correlación existente entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

### **Justificación Práctica**

Esta investigación no solo servirá como antecedente para otras investigaciones futuras, sino que estará a completa disposición de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, de manera que sus autoridades, gerentes y trabajadores en general puedan tomar las recomendaciones que se puedan hacer al obtener los resultados y les sirva de apoyo para poder fortalecer las competencias gerenciales en la búsqueda de un mejor desarrollo organizacional. Así también se lograra generar información muy importante y útil para poner en marcha estrategias que pretendan dar solución a los problemas suscitados en dicha entidad pública.

### **Justificación Metodológica**

La presente investigación, para el logro de objetivos y comprobación de hipótesis nos exige la elaboración de instrumentos para recolectar los datos y medir las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, estos instrumentos están validados

bajo el criterio de expertos y son confiables, y por lo tanto esta metodología contribuirá como un aporte para nuevas investigaciones.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis General**

- $H_1$ : Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.
  
- $H_0$ : Las Competencias Gerenciales no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

- Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la eficacia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.
  
- Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la eficiencia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.
  
- Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la efectividad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.
  
- Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la calidad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.
  
- Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la economía de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la relación existente entre las Competencias Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la eficacia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.
  
- Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la eficiencia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.
  
- Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la efectividad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.
  
- Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la calidad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.
  
- Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la economía de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

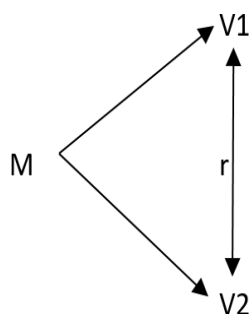
## **II. METODO**

## 2.1. Diseño de Investigación

El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativo, Hernández, Fernandez, y Baptista (2014) afirman que este es un enfoque que a través de la recolección de datos se puede llegar a comprobar hipótesis, basadas en la medición numérica, así como también en el análisis estadístico, que permite establecer los estándares de comportamiento y comprobar las teorías que corresponda. Asimismo exige un proceso riguroso, secuencial, deductivo, probatorio, y analiza una realidad objetiva, y las conclusiones obtenidas del estudio contribuirán a la concepción de nuevo conocimiento.

El tipo de estudio es descriptivo debido a que esta investigación permite detallar las particularidades, y perfiles de individuos, comunidades, grupos, objetos, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es correlacional porque tiene como intención determinar la relación que existe entre dos o más variables en una muestra específica. Además es transversal o transeccional porque describe las variables y analiza su influencia e interrelación en un momento determinado, es como hacer un retrato de lo que ocurre (Hernández, Fernandez, y Baptista, 2014).

La investigación es de diseño no experimental porque no se ha generado ninguna situación, por el contrario se han observado situaciones existentes, las mismas que no han sido ocasionadas intencionalmente por el investigador (Hernández, Fernandez, y Baptista, 2014). Además no se han manipulado ninguna de las variables de forma intencional, simplemente se observan los fenómenos o la realidad tal cual, para luego analizarla.



Donde:

M = Muestra

V1 = Variable 1, Competencias Gerenciales

V2 = Variable 2, Desarrollo Organizacional

r = Relación entre variables

## **2.2. Variables y Operacionalización**

### **Variables**

Variable 1: Competencias Gerenciales

Variable 2: Desarrollo Organizacional



### 2.3. Operacionalización

Cuadro 1

**Operacionalización de Variable 1: Competencias Gerenciales**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	ESCALA
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	SERVIR (2016) define las competencias gerenciales como “Las características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las	Orientación a los Resultados	Acciones orientadas al logro de objetivos, dichas acciones se evaluarán mediante un cuestionario.	Tareas asignadas	Escala de Likert
				Objetivos Logrados	
				Acciones Específicas	
				Planes de acción	
				Medios y estrategias	
		Vocación de Servicio	Acciones que se realizan, teniendo como factor importante, el usuario y sus necesidades, dichas acciones se evaluarán mediante un cuestionario.	Atención a los requerimientos	Escala de Likert
				Respuesta a necesidades del usuario	
				Comprensión de las necesidades del usuario	
				Compromisos con el usuario	
				Anticipación a las necesidades del usuario	
		Trabajo en Equipo	Acciones que conllevan a tener relaciones de trabajo favorables,	Trabajo en equipo solicitado	Escala de Likert

---

cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado” (p.43).

dichas acciones se evaluarán mediante un cuestionario.

Cumplimiento de acciones

---

Coordinación

---

Colaboración

---

Integración

---

**Cuadro 2**

**Operacionalización de Variable 2: Desarrollo Organizacional**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	ESCALA
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Koontz, Wehrich, y Cannice (2012) que señala el desarrollo organizacional como un enfoque sistémico, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad empresarial. (p.360). Enmarcados en	Eficacia	Logro de los objetivos y metas, que serán evaluados a través de la aplicación de un cuestionario.	Logro de Objetivos Logro de Metas	Escala de Likert
		Eficiencia	Acciones que conllevan al uso óptimo de los recursos para el logro de resultados, estas acciones serán evaluadas mediante de la aplicación de un cuestionario.	Tiempo utilizado en el logro de objetivos Administración de recursos	Escala de Likert
		Efectividad	Resultados del logro de objetivos, que impactan en la sociedad, serán evaluados a través de la aplicación de un cuestionario.	Impacto Social Beneficio Social Seguimiento	Escala de Likert
		Calidad	Componentes que establecen la calidad de atención del cliente interno, estos factores serán	Satisfacción del Cliente Interno Producto y/o Servicio	Escala de Likert

---

el sector público  
Zambrano  
(2011) afirma  
que la  
organización  
pública es “un  
sistema vivo,  
que produce y  
demanda  
insumos para  
crear o generar  
productos”  
(p.15).

Economía

evaluados a través de la  
aplicación de un cuestionario.

Acciones que aseguran el  
adecuado y oportuno de los  
recursos, acciones que serán  
evaluadas a través de la  
aplicación de un cuestionario.

Uso oportuno de los  
recursos del estado  
Análisis económico

Escala de  
Likert

---

## 2.4. Población y Muestra

### 2.4.1. Población

Para esta investigación la población se conformó por los 91 trabajadores que vienen desempeñando diferentes funciones para la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, contratados por diferente modalidad, desde hace ya más de un año en la mayoría de los casos,

**Cuadro 3**  
***Distribución de la Población***

Descripción	N° Trabajadores
CAS	6
Funcionarios Públicos	3
Personal Empleado	15
Personal Obrero	9
Locación de Servicios	58
<b>Total de Trabajadores</b>	<b>91</b>

Fuente: Planilla de Trabajadores Municipalidad Distrital de Miguel Checa

### 2.4.2. Muestra

En esta investigación se realizó un muestreo no probabilístico intencionado. Según Hernández, Fernandez, y Baptista (2014) afirman que este tipo de muestreos también llamadas muestras dirigidas, son los que no requieren de una fórmula estadística para su determinación, pues esto va a depender del criterio del investigador.

En este contexto, se buscó fijar la relación existente entre las competencias gerenciales y desarrollo organizacional, motivo por el cual la muestra seleccionada estará conformada por los gerentes, sub gerentes, jefes de unidad y/o área, y jefes de oficina que laboran en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, distribuidos de la manera siguiente:

**Cuadro 4**  
***Distribución de la Muestra***

<b>Gerencia y/o Oficina</b>	<b>N° de Trabajadores</b>
Gerencia Municipal	1
Secretaría General	2
Administración y Finanzas	6
Administración Tributaria	3
Asesoría Jurídica	1
Planeamiento y Presupuesto	4
Desarrollo Humano e Infraestructura	3
Desarrollo Económico Local	3
Desarrollo Social	9
Servicios Públicos	7
<b>Total de Trabajadores</b>	<b>39</b>

Fuente: Planilla de Trabajadores Municipalidad Distrital de Miguel Checa

## **2.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Para recolectar los datos, la técnica empleada fue una encuesta, la misma que se propuso a los trabajadores seleccionados, mediante dos cuestionarios con preguntas cerradas que permitieron medir las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional de la entidad estudiada.

Para los enfoques cuantitativos, el cuestionario, a través de las encuestas es uno de los instrumentos más utilizados en fenómenos sociales y en muchos otros campos, y está conformado por una serie de preguntas, que pueden ser cerradas o abiertas (Hernández, Fernandez, y Baptista, 2014).

### **2.5.1. Instrumento: Competencias Gerenciales**

El cuestionario de la variable 1 pretende analizar las competencias gerenciales de los directivos de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa. Se ha elaborado teniendo en cuenta las actividades que están detalladas en cada una de las competencias transversales propuestas por SERVIR en su enfoque por competencias. Está conformado por 20 ítems, distribuidos en sus respectivas dimensiones: 6 ítems de orientación a resultados (del 1 al 6), 7

ítems de vocación de servicio (del 7 al 13), y 7 ítems de trabajo en equipo (del 14 al 20). Véase Anexo 02.

### Cuadro 5

#### *Ficha técnica del instrumento: Variable Competencias Gerenciales*

<b>Características</b>	<b>Valor</b>
<b>Nombre del Instrumento</b>	Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa
<b>Variable y dimensiones</b>	Competencias Gerenciales: Orientación a resultados, Vocación de Servicio y Trabajo en Equipo.
<b>Autor</b>	Carlos Miguel Chinchay Chero
<b>Lugar</b>	Miguel Checa, 2018
<b>Objetivo</b>	Analizar las competencias gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.
<b>Administrado a</b>	Gerentes, Subgerentes, Jefes de oficina y/o área.
<b>Tiempo</b>	15-20 minutos
<b>Observación</b>	El cuestionario es aplicado por el investigador.
<b>Escala utilizada</b>	<p><b>Likert:</b></p> <p>(5) Siempre,            (4) Casi siempre,            (3) A veces,            (2) Casi Nunca,            (1) Nunca.</p> <p><b>Niveles Rangos:</b></p> <p>Baja [20-47]            Media [48-75]            Alta [76-100]</p>
<b>Total de ítems</b>	20

### 2.5.2 Instrumento: Desarrollo Organizacional

El cuestionario de la variable 2 tiene como objetivo analizar el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa. Se ha elaborado

teniendo como referencia los indicadores de gestión que propone Zambrano en su Modelo de Gestión Pública. Está conformado por 25 ítems, distribuidos en sus respectivas dimensiones: 5 ítems que miden la eficacia (del 1 al 5), 5 ítems de eficiencia (del 6 al 10), 5 ítems de efectividad (del 11 al 15), 5 ítems de calidad (del 16 al 20), y 5 ítems de economía (del 21 al 25). Véase Anexo 03.

#### **Cuadro 6**

##### ***Ficha técnica del instrumento: Variable Desarrollo Organizacional***

<b>Características</b>	<b>Valor</b>
<b>Nombre del Instrumento</b>	Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa
<b>Variable y dimensiones</b>	Desarrollo Organizacional: Eficacia, Eficiencia, Efectividad, Calidad y Economía.
<b>Autor</b>	Carlos Miguel Chinchay Chero
<b>Lugar</b>	Miguel Checa, 2018
<b>Objetivo</b>	Analizar el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.
<b>Administrado a</b>	Gerentes, Subgerentes, Jefes de oficina y/o área.
<b>Tiempo</b>	15-25 minutos
<b>Observación</b>	El cuestionario es aplicado por el investigador.
<b>Escala utilizada</b>	<p><b>Likert:</b></p> <p>(5) Siempre,            (4) Casi siempre,            (3) A veces,            (2) Casi Nunca,            (1) Nunca.</p> <p><b>Niveles Rangos:</b></p> <p>Baja [25-58]            Media [59-92]            Alta [93-125]</p>
<b>Total de ítems</b>	25



### 25.3. Validez

Según Hernández, Fernandez, y Baptista (2014) la validez, “en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.200).

Para la investigación, la validación se realizó a través de la evaluación de tres expertos en el tema con grado de magister y/o doctor, cada uno de los firmó una ficha de validación con sus calificaciones respecto a cada instrumento y posteriormente la constancia de validación debidamente firmada. Véase anexos 4 y 5.

A continuación se presenta el resumen de la validación obtenida por los expertos para el cuestionario de Competencias Gerenciales:

#### Cuadro 7

##### *Validez de Cuestionario: Competencias Gerenciales*

Criterios de Validación	Validador		
	Mg. María del Carmen Rosillo de Purizaca	Dr. Freddy Castillo Palacios	Dr. Miguel Saldarriaga Pacherre
<b>Claridad</b>	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno
<b>Objetividad</b>	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno
<b>Actualidad</b>	Excelente	Excelente	Muy Bueno
<b>Organización</b>	Excelente	Excelente	Muy Bueno
<b>Suficiencia</b>	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno
<b>Intencionalidad</b>	Excelente	Excelente	Muy Bueno
<b>Consistencia</b>	Excelente	Excelente	Muy Bueno
<b>Coherencia</b>	Excelente	Excelente	Muy Bueno
<b>Metodología</b>	Excelente	Excelente	Muy Bueno

Fuente: Fichas y constancias de validación de instrumentos

A continuación se presenta el resumen de la validación obtenida por los expertos para el cuestionario de Desarrollo Organizacional:

## Cuadro 8

### Validez de Cuestionario: Desarrollo Organizacional

Criterios de Validación	Validador		
	Mg. María del Carmen Rosillo de Purizaca	Dr. Freddy Castillo Palacios	Dr. Miguel Saldarriaga Pacherre
Claridad	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno
Objetividad	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno
Actualidad	Excelente	Excelente	Muy Bueno
Organización	Excelente	Excelente	Muy Bueno
Suficiencia	Excelente	Excelente	Muy Bueno
Intencionalidad	Excelente	Excelente	Muy Bueno
Consistencia	Excelente	Excelente	Muy Bueno
Coherencia	Excelente	Excelente	Muy Bueno
Metodología	Excelente	Excelente	Muy Bueno

Fuente: Fichas y constancias de validación de instrumentos

## 254. Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumento de medición hacen referencia al grado en que su aplicación repetida a la mismo individuo produce resultados iguales (Hernández, Fernandez, y Baptista, 2014). Para este proceso la medida de congruencia más utilizada es el Alfa de Cronbach.

Al respecto, Caballero, et al. (2016), afirman que el Alfa de Cronbach se utiliza para poder demostrar la fiabilidad del instrumento, es decir si es que la información recopilada es confiable y nos permita hacer comprobaciones constantes y equilibradas.

La fórmula del Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( \frac{\sum s_i^2}{S_y^2} \right)$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente Alfa de Cronbach

K = número de ítems

$\sum Si^2$  = Sumatoria de varianzas individuales

$Sy^2$  = Varianza total

Vellis, citado en Huatuco (2017) da la siguiente escala de valoración del Alfa de Cronbach:

**Cuadro 9**  
***Escala de valoración del Alfa de Cronbach***

<b>Valor de Alfa de Cronbach</b>	<b>Apreciación</b>
0.95 a +	Muy elevada o Excelente
0.90 – 0.95	Elevada
0.85 – 0.90	Muy Buena
0.80 – 0.85	Buena
0.75 – 0.80	Muy Respetable
0.70 – 0.75	Respetable
0.65 – 0.70	Mínimamente Aceptable
0.40 – 0.65	Moderado
0.00 – 0.40	Inaceptable

Fuente: Vellis, citado en Huatuco (2017)

### **Confiabilidad de la Variable Competencias Gerenciales**

La confiabilidad del cuestionario de competencias gerenciales compuesto por 20 interrogantes, se comprobó con el Coeficiente de Cronbach, debido a las alternativas politómicas (5 alternativas de respuesta), para ello se administró una prueba piloto a 10 jefes de área de la Municipalidad Distrital de Ignacio Escudero, y con el uso del programa estadístico SPSS se obtuvo la confiabilidad siguiente:

#### **Cuadro 10**

##### ***Alfa de Cronbach: Cuestionario Competencias Gerenciales***

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.892</b>	20

La confiabilidad obtenida para el cuestionario competencias gerenciales fue de 0.892, ubicándose en la apreciación de una fiabilidad “Muy Buena”. Véase también anexo 06.

#### **Confiabilidad de la Variable Desarrollo Organizacional**

La confiabilidad del cuestionario de desarrollo organizacional compuesto por 25 interrogantes, se comprobó con el Coeficiente de Cronbach, debido a las alternativas politómicas (5 alternativas de respuesta), para ello se realizó una prueba piloto a 10 jefes de área de la Municipalidad Distrital de Ignacio Escudero, y gracias al programa estadístico SPSS se obtuvo la confiabilidad siguiente:

#### **Cuadro 11**

##### ***Alfa de Cronbach: Cuestionario Desarrollo Organizacional***

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.938</b>	25

La confiabilidad obtenida para el cuestionario de desarrollo organizacional fue de 0.938, ubicándose en la apreciación de una fiabilidad “Elevada”. Véase también anexo 07.

## **2.6. Métodos de Análisis de Resultados**

Según Hernández, Fernandez, y Baptista (2014), afirman que en la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se realiza a través de una computadora, dejando de lado la forma manual y aplicación de fórmulas, en especial si hay una cantidad imponente de datos recopilados, sugiere además usar el SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), que logro desarrollar la Universidad de Chicago, y actualmente es uno de los más conocidos.

En la presente investigación el análisis de los datos fue estadístico, mediante el uso del programa estadístico SPSS, para la descripción y análisis de las variables se construyeron tablas de frecuencia y gráficos de barras que muestren sus respectivos porcentajes. En lo que respecta a la correlación de las variables se realizó la Prueba de correlación rho de Spearman, para lograr establecer el grado de relación que existe entre las variables en mención.

**Cuadro 12**  
***Rango de valor del coeficiente rho de Spearman***

<b>Valores Estimados</b>	<b>Apreciación</b>
0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Bisquerra (2009), citado en Vera (2017)

## **2.7. Aspectos Éticos**

Esta investigación ha sido elaborada bajo los requerimientos y exigencias del esquema de investigación de la Universidad Cesar Vallejo, respetando la autoría de las referencias bibliográficas revisadas, citándolas de manera correcta. Así mismo se reserva la identidad de las personas encuestadas, y el investigador se obliga a no manipular los resultados de la indagación.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Descripción de Resultados

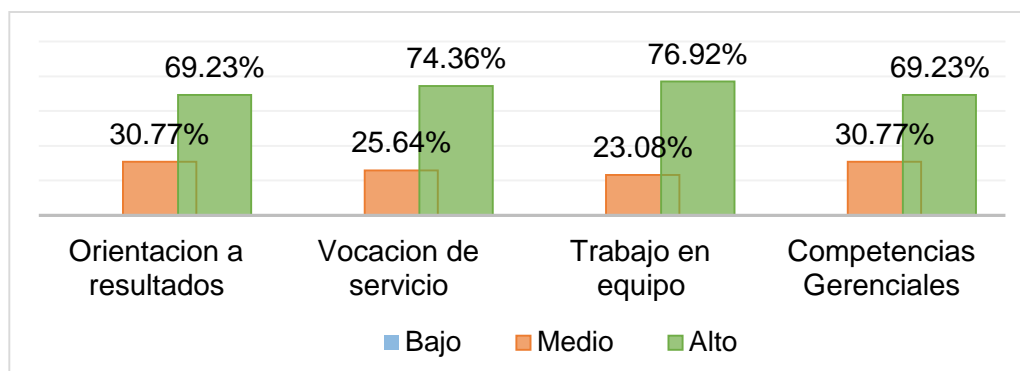
#### Descripción de la variable Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018

**Tabla 1**

**Nivel de competencias gerenciales de los gerentes, sub gerentes, jefes de área u oficina de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

Dimensiones	Niveles							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Orientación a resultados	0	0.00%	12	30.77%	27	69.23%	39	100%
Vocación de servicio	0	0.00%	10	25.64%	29	74.36%	39	100%
Trabajo en equipo	0	0.00%	9	23.08%	30	76.92%	39	100%
Competencias Gerenciales	0	0.00%	12	30.77%	27	69.23%	39	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes, sub gerentes, jefes de área u oficina de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa



**Figura 1**

**Nivel de competencias gerenciales de los gerentes de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

#### Interpretación

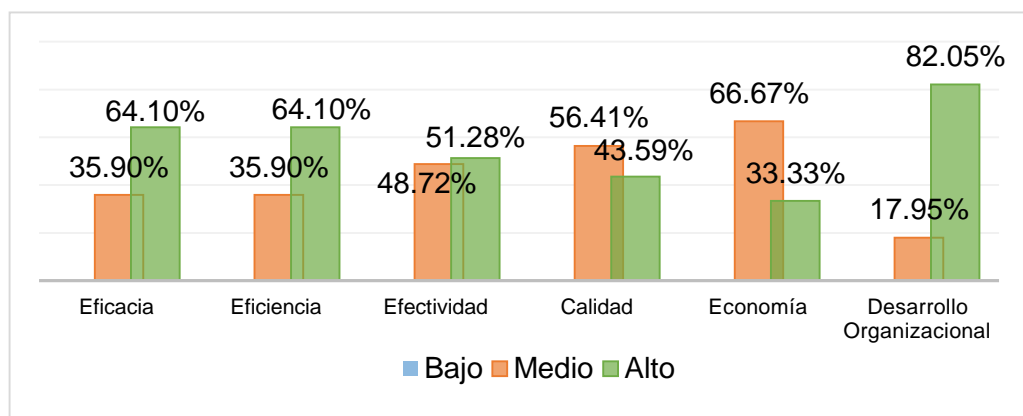
En la Tabla 1 y Figura 1 se puede observar que las competencias gerenciales son desarrolladas en un nivel medio por un 30.77%, y en un nivel alto por un 69.23%. Estos resultados coinciden con la dimensión de orientación a resultados. En vocación de servicio un 25.64% desarrolla un nivel medio, y un 74.36% un nivel alto. Y el trabajo en equipo es desarrollado en un nivel medio por un 23.08% y en un nivel alto por un 76.92%.

## Descripción de la variable Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018

**Tabla 2**  
**Nivel de desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

Dimensiones	Niveles							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Eficacia	0	0.00%	14	35.90%	25	64.10%	39	100%
Eficiencia	0	0.00%	14	35.90%	25	64.10%	39	100%
Efectividad	0	0.00%	19	48.72%	20	51.28%	39	100%
Calidad	0	0.00%	22	56.41%	17	43.59%	39	100%
Economía	0	0.00%	26	66.67%	13	33.33%	39	100%
Desarrollo Organizacional	0	0.00%	7	17.95%	32	82.05%	39	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes, sub gerentes, jefes de área u oficina de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa



**Figura 2**  
**Nivel de desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

### Interpretación

La Tabla 2 y figura 2 muestran que el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, se encuentra en un nivel alto en un 82.05% y en un nivel medio en un 17.95%. Respecto a las dimensiones estudiadas: la eficacia y eficiencia están en un nivel medio con 35.9% y alto con 61.4% respectivamente; la efectividad cuenta en un nivel medio con 48.72% y alto en 51.28%; la calidad se encuentra en un nivel medio en un 56.41% y alto en el 43.59% y la economía tiene un nivel medio en 66.67% y alto en 33.33%.



### Objetivo General

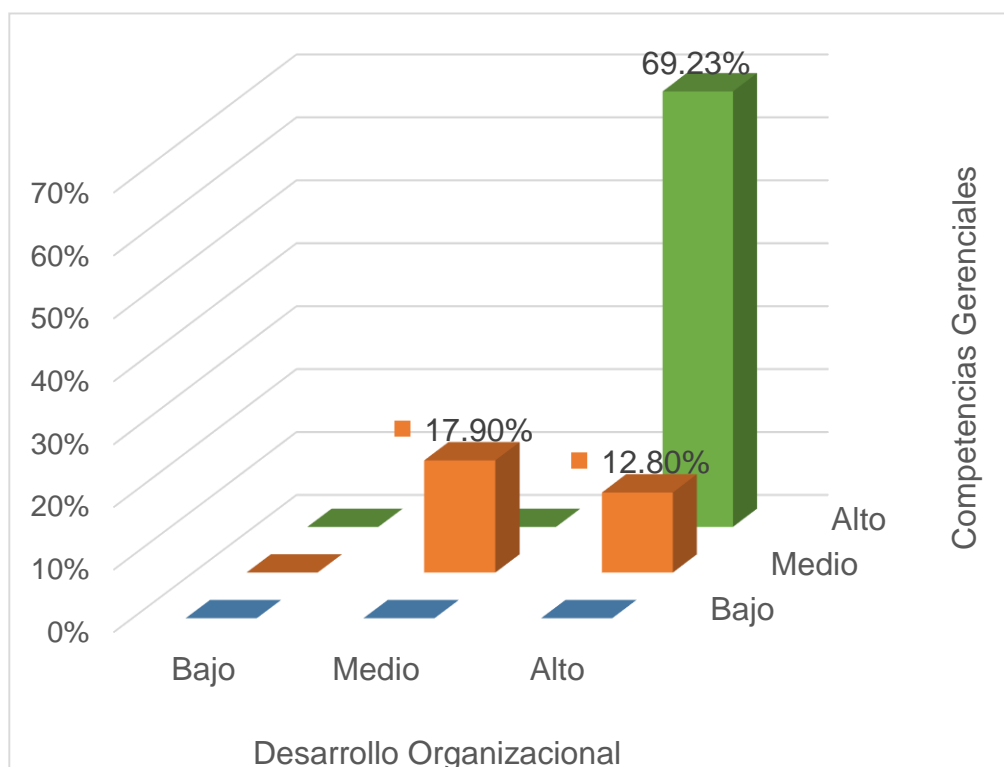
Determinar la relación existente entre las Competencias Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 3**

**Las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

		Desarrollo Organizacional							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Competencias Gerenciales</b>	Bajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	Medio	0	0.00%	7	17.90%	5	12.80%	12	30.77%
	Alto	0	0.00%	0	0.00%	27	69.23%	27	69.23%
	Total	0	0.00%	7	17.95%	32	82.05%	39	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes, sub gerentes, jefes de área u oficina de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa



**Figura 3**

**Las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

### **Interpretación**

En la Tabla 3 y Figura 3 se presentan los resultados estadísticos descriptivos de la variable competencias gerenciales desarrolladas por los gerentes, subgerentes, jefes de oficina y/o área de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, que logra obtener un nivel medio en un 30.77% y el desarrollo organizacional en un nivel medio con un 17.9% y alto con un 12.8%. Respecto al nivel de competencias gerenciales alto desarrollado por un 69.23% de sus directivos, cuentan con un nivel de desarrollo organizacional alto con el mismo porcentaje.

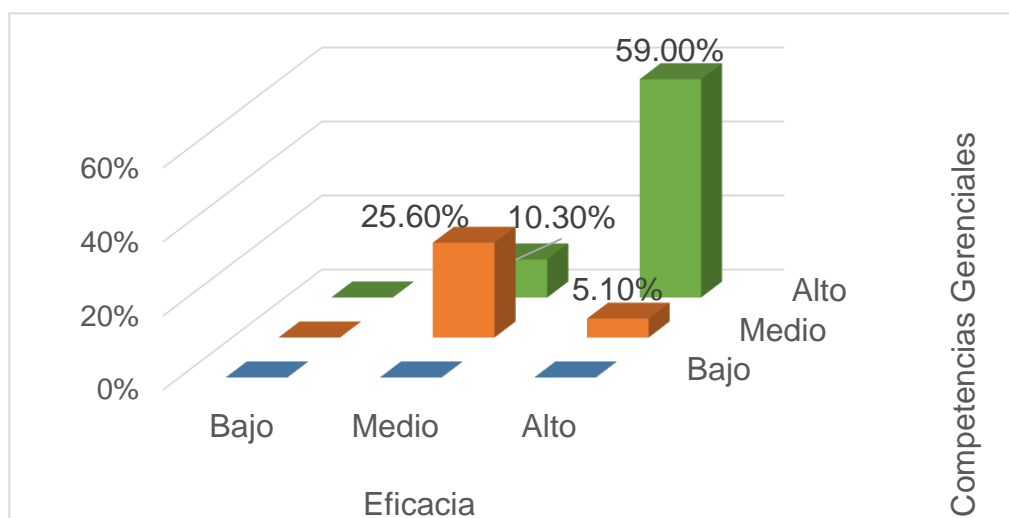
### Objetivo Especifico 1

Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la eficacia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 4**  
**Las competencias gerenciales y la eficacia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

		Eficacia						Total	
		Bajo		Medio		Alto			
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Competencias Gerenciales</b>	Bajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	Medio	0	0.00%	10	25.60%	2	5.10%	12	30.77%
	Alto	0	0.00%	4	10.3%	23	59.00%	27	69.23%
	Total	0	0.00%	14	35.90%	25	64.10%	39	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes, sub gerentes, jefes de área u oficina de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa



**Figura 4**  
**Las competencias gerenciales y la eficacia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

### Interpretación

En la Tabla 4 y Figura 4, se observa que las competencias gerenciales desarrolladas por los directivos de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, en un nivel regular con 30.77% y la eficacia de la institución es de nivel medio en un 25.6% y alto en 5.1%. En lo que respecta a quienes tienen un nivel de competencias gerenciales alto con un 69.23%, tienen un nivel de eficacia alto en un 59% y medio en un 10.3%

## Objetivo Especifico 2

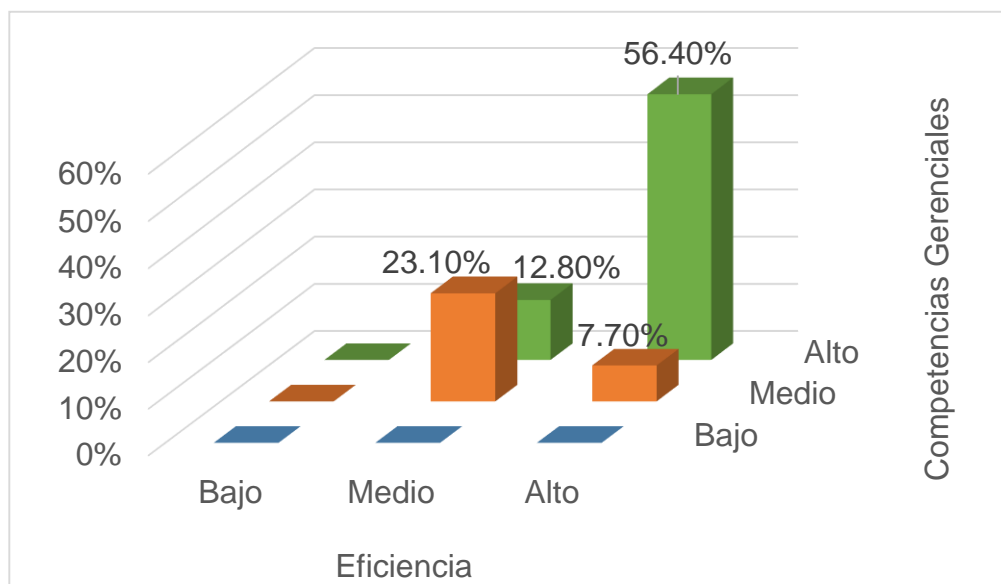
Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la eficiencia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 5**

### ***Las competencias gerenciales y la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018***

	Eficiencia								
	Bajo		Medio		Alto		Total		
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
<b>Competencias Gerenciales</b>	Bajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	Medio	0	0.00%	9	23.10%	3	7.70%	12	30.77%
	Alto	0	0.00%	5	12.80%	22	56.40%	27	69.23%
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>14</b>	<b>35.90%</b>	<b>25</b>	<b>64.10%</b>	<b>39</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes, sub gerentes, jefes de área u oficina de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa



**Figura 5**

### ***Las competencias gerenciales y la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018***

#### **Interpretación**

La Tabla 5 y Figura 5 muestran que el 30.77% de los directivos de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa tiene un nivel medio de competencias gerenciales, y su nivel de eficiencia es medio en un 23.1% y alto en 7.7%. El grupo de directivos que tienen un nivel alto de competencias gerenciales es equivalente a un 69.23% y un 12.8% tienen una eficiencia media, y un 56.4% un nivel de eficiencia alto.

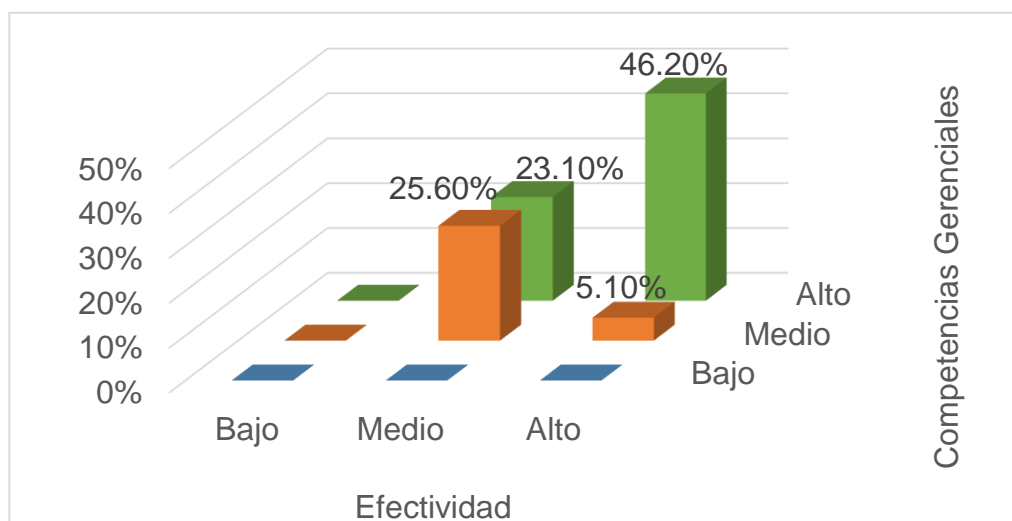
### Objetivo Especifico 3

Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la efectividad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 6**  
**Las competencias gerenciales y la efectividad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

	Efectividad							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Competencias Gerenciales</b>								
Bajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Medio	0	0.00%	10	25.60%	2	5.10%	12	30.77%
Alto	0	0.00%	9	23.10%	18	46.20%	27	69.23%
Total	0	0.00%	19	48.70%	20	51.30%	39	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes, sub gerentes, jefes de área u oficina de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa



**Figura 6**  
**Las competencias gerenciales y la efectividad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

#### Interpretación

En la Tabla 6 y Figura 6 se puede observar que el 30.77% de los directivos de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa tienen un nivel medio de competencias gerenciales, y de estos, un 25.6% tienen una efectividad media, y un 5.1% una efectividad alta. Los directivos que tienen un nivel de competencias gerenciales alta representados por un 69.23%, y de los cuales 23.1% tienen un nivel de efectividad medio y un 46.2% un nivel de efectividad alto.

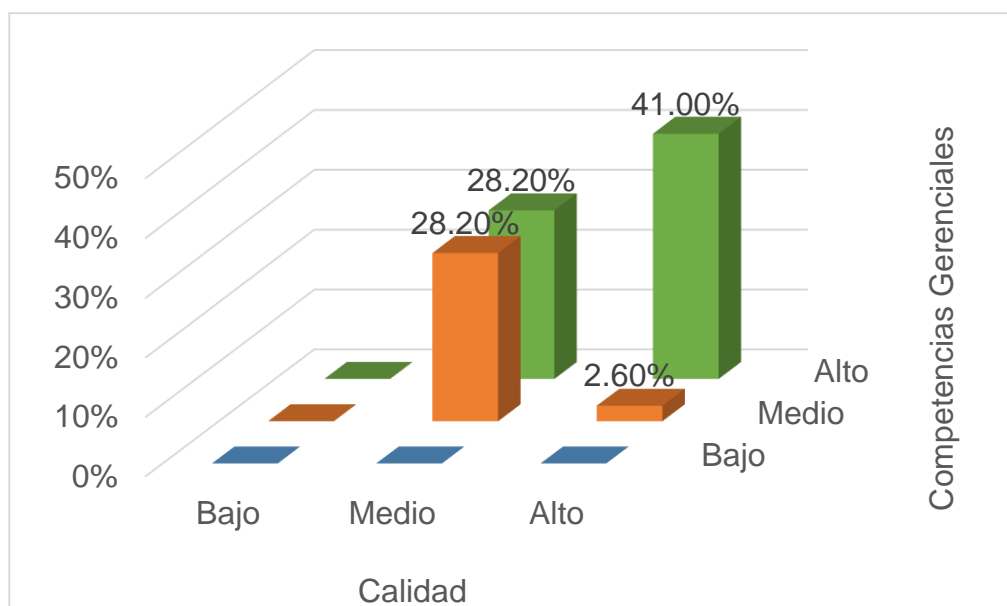
#### Objetivo Especifico 4

Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la calidad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 7**  
**Las competencias gerenciales y la calidad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

		Calidad							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Competencia Gerenciales</b>	Bajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	Medio	0	0.00%	11	28.20%	1	2.60%	12	30.77%
	Alto	0	0.00%	11	28.20%	16	41.00%	27	69.23%
	Total	0	0.00%	22	56.40%	17	43.60%	39	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes, sub gerentes, jefes de área u oficina de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa



**Figura 7**  
**Las competencias gerenciales y la calidad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

#### Interpretación

La Tabla 7 y Figura 7 muestran que las competencias gerenciales desarrolladas por los directivos de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, se ubican en un nivel regular con 30.77% y la calidad de la institución es de nivel medio en un 28.2% y alto en 2.6%. Respecto a quienes tienen un nivel de competencias gerenciales alto con un 69.23%, tienen un nivel de calidad alto en un 41% y medio en un 28.20%.

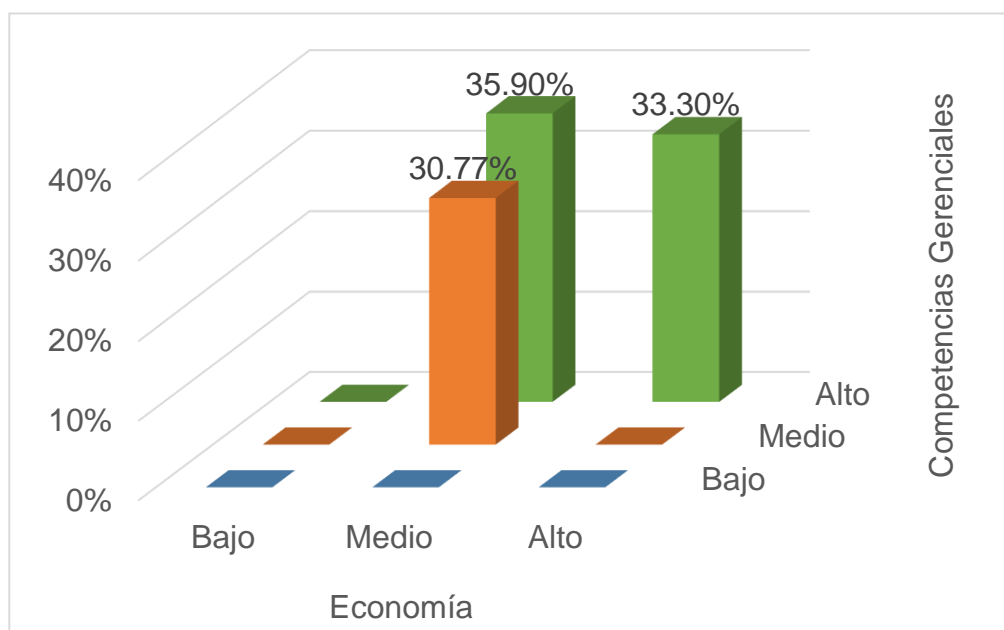
### Objetivo Especifico 5:

Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la economía de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 8**  
**Las competencias gerenciales y la economía en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

	Economía								
	Bajo		Medio		Alto		Total		
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
<b>Competencias Gerenciales</b>	Bajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	Medio	0	0.00%	12	30.77%	0	0.00%	12	30.77%
	Alto	0	0.00%	14	35.90%	13	33.30%	27	69.23%
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>26</b>	<b>66.70%</b>	<b>13</b>	<b>33.30%</b>	<b>39</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes, sub gerentes, jefes de área u oficina de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa



**Figura 8**  
**Las competencias gerenciales y la economía en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**

### Interpretación

En la Tabla 8 y Figura 8 se observa que el 30.77% de los directivos de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa tienen un nivel medio de competencias gerenciales, y la totalidad de estos tienen un nivel de economía medio. Los directivos que tienen un nivel de competencias gerenciales alta equivalen a 69.23%, y de los cuales 35.9% tienen un nivel de economía medio y un 33.3% un nivel de economía alto.

## 3.2. Comprobación de hipótesis

### Hipótesis General

**Hi:** Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Ho:** Las Competencias Gerenciales no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 9**  
***Correlación entre las competencias gerenciales y desarrollo organizacional***

			Competencias Gerenciales	Desarrollo Organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	,702**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

En la Tabla 9 se observa que el coeficiente obtenido de correlación de Spearman equivale a .702 lo que significa que existe correlación positiva considerable, con una alta significancia de 0.00 ( $p < 0.05$ ), motivo por el cual es aceptada la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, confirmándose así que existe correlación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.



## Hipótesis específica 1

**Hi:** Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la eficacia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Ho:** Las Competencias Gerenciales no se relacionan significativamente con la eficacia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 10**  
***Correlación entre las competencias gerenciales y eficacia***

			<b>Competencias Gerenciales</b>	<b>Eficacia</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	,659**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La Tabla 10 muestra que se obtiene una correlación de Spearman de .659 determinando que existe una correlación positiva considerable, con una alta significancia de 0.00 ( $p < 0.05$ ), por consiguiente se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, confirmando que existe correlación entre las competencias gerenciales y la eficacia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

## Hipótesis específica 2

**Hi:** Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la eficiencia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Ho:** Las Competencias Gerenciales no se relacionan significativamente con la eficiencia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 11**  
***Correlación entre las competencias gerenciales y eficiencia***

			<b>Competencias Gerenciales</b>	<b>Eficiencia</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	,543**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

En la Tabla 11 se observa que el índice de correlación de Spearman es de .543, lo que demuestra que existe una correlación positiva considerable, con alta significancia de 0.00 ( $p < 0.05$ ), y se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula, confirmando así la existencia de una correlación entre las competencias gerenciales y la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

### Hipótesis específica 3

**Hi:** Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la efectividad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Ho:** Las Competencias Gerenciales no se relacionan significativamente con la efectividad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 12**

***Correlación entre las competencias gerenciales y efectividad***

			Competencias Gerenciales	Efectividad
<b>Rho de Spearman</b>	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	,462**
		Sig. (bilateral)		0.003
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

En La Tabla 12 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman equivale a .462, determinando que existe una correlación positiva media, y una alta significancia de 0.003 ( $p < 0.05$ ), por consiguiente la hipótesis alterna es aceptada y la hipótesis nula es rechazada, y se concluye que existe correlación entre las competencias gerenciales y la efectividad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

#### Hipótesis específica 4

**Hi:** Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la calidad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Ho:** Las Competencias Gerenciales no se relacionan significativamente con la calidad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 13**  
***Correlación entre las competencias gerenciales y calidad***

			<b>Competencias Gerenciales</b>	<b>Calidad</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	,474**
		Sig. (bilateral)		0.002
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### Interpretación

En la Tabla 13 se observa una correlación de Spearman equivalente a .474 determinando que existe una correlación positiva media, con una alta significancia de 0.002 ( $p < 0.05$ ), por ende hipótesis alterna se acepta y la hipótesis nula se rechaza, determinando la existencia de una correlación entre las competencias gerenciales y la calidad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

## Hipótesis específica 5

**Hi:** Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la economía de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Ho:** Las Competencias Gerenciales no se relacionan significativamente con la economía de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

**Tabla 14**  
***Correlación entre las competencias gerenciales y economía***

		Competencias Gerenciales	Economía
<b>Rho de Spearman</b>	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,471**
		N	0.002
			39
			39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## Interpretación

La Tabla 14 muestra como resultado un coeficiente de correlación de Spearman de .471, lo que significa que se ha encontrado una correlación positiva media, con una alta significancia de 0.002 ( $p < 0.05$ ), por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, y que permite concluir que existe correlación entre las competencias gerenciales y la economía en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.

#### **IV. DISCUSION DE RESULTADOS**

La investigación planteo como objetivo general determinar la relación existente entre las Competencias Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018,

Respecto al objetivo general de la investigación se ha logrado determinar que existe una correlación positiva considerable y alta significancia ( $\rho = 0.702$   $p = 0.000$ ) entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018; asimismo se puede evidenciar que el 69.2% de los evaluados consideran tener un nivel alto de competencias gerenciales situación que concuerda con el nivel alto (82%) obtenido en la variable desarrollo organizacional; esto implica que gran porcentaje de los directivos evaluados realizan su trabajo en función a orientación de resultados, a su vocación de servicio y trabajo equipo esto genera ser eficientes, eficaces, efectivos y dar un servicio de calidad y usar de manera oportuna los recursos del estado. Estos resultados tienen similitud con los obtenidos por Huatuco (2017) en su tesis sobre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la gerencia de desarrollo urbano de la Municipalidad de Ate, que demuestra la existencia de una relación positiva considerable entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Los resultados también concuerdan con lo señalado por Servir (2016) dado que manifiesta que en la medida que un directivo cuenta con habilidades gerenciales desarrolladas le permitirá dirigir las organizaciones para el logro de los objetivos y metas propuestas, y por tanto el desarrollo organizacional está relacionado directamente con las habilidades y/o competencias que desarrollen los gerentes de las instituciones públicas. Ante lo observado podemos darnos cuenta que los directivos evaluados poseen competencias gerenciales necesarias para hacer que la municipalidad evaluada logre su desarrollo organizacional efectivamente.

En lo concerniente a las relaciones entre las competencias gerenciales y cada una de las dimensiones del desarrollo organizacional, las estadísticas muestran los siguientes resultados:

Los resultados demuestran que existe correlación positiva considerable y una significancia alta entre las competencias gerenciales y la eficacia de los directivos de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa ( $\rho=0.659$  y  $p=0.000$ ), esto se pone en evidencia al tener un 69.2 % de los directivos que manifiestan tener un nivel alto de desarrollo de competencias gerenciales y un 64.1 % que manifiesta tener un nivel alto de eficacia, lo que significa que la mayoría de directivos que desarrolla sus competencias gerenciales, alcanzan desarrollar sus actividades de manera eficaz logrando contribuir al desarrollo organizacional de la municipalidad. Resultados similares obtuvo Pérez (2015) en su investigación denominada Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el 2014, al establecer la existencia de una relación positiva significativa entre la eficacia y el desarrollo organizacional en la municipalidad estudiada. Esto se contrasta con la base teórica dada por Rodríguez y Alegre (2014) que afirman que la eficacia esta estrechamente relacionada al rendimiento, competitividad, efectividad y desempeño en la búsqueda de resultados comunes. Como se puede evidenciar en los resultados obtenidos el 64.10% los encuestados manifiestan que tienen un nivel alto de eficacia y un 35.90% un nivel medio, esto debido a que la gran mayoría de personal que labora en la institución cuenta con estudios superiores ya sean técnicos o universitarios, de manera que realizan eficazmente las funciones que les compete en sus respectivos puestos de trabajo.

Por otro lado se ha logrado determinar una relación positiva considerable entre las competencias gerenciales y la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa ( $\rho=0.543$  y  $p=0.000$ ), los estadísticos descriptivos nos dan como resultado un nivel alto de competencias gerenciales (69.2%), y lo mismo sucede con la eficiencia, pues el 64.1% de los evaluados manifiestan que tienen un nivel alto respecto a la misma, esto nos permite deducir que los gerentes con competencias gerenciales bien desarrolladas desempeñan sus funciones logrando usar de manera eficiente los recursos que les asigana el estado. Estos resultados muestran similitud a los obtenidos por Fernández (2016) en su tesis sobre



competencias gerenciales y productividad en el Centro Materno Infantil San José de Villa el Salvador durante el 2015, al concluir que existe correlación significativa y directa entre las variables en mención. En este contexto Mazuela (2012) manifiesta que la eficiencia consiste en uso óptimo los recursos para el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo según lo contrastado a través de la consulta amigable en el portal de transparencia económica del MEF, podemos verificar que tiene un avance del 59.6% respecto a los recursos asignados por el estado en lo que va del presente año, lo que haría suponer que efectivamente se está haciendo un uso eficiente de los recursos, sin embargo dichos recursos no son suficientes para el logro de los objetivos propuestos.

En lo que respecta a la relación que existe entre las competencias gerenciales y la efectividad, los resultados muestran una correlación positiva media ( $\rho = 0.462$  y  $p = 0.003$ ), es importante resaltar que el 51.28% manifiesta que el nivel de efectividad es alto y un 48.72% manifiesta que el nivel de efectividad es medio en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, esto debido a que no se priorizan los grandes proyectos de inversión, para así lograr generar impacto positivo en la población. Los resultados obtenidos son parecidos a lo que obtuvo Fernandez (2016) en su tesis sobre competencias gerenciales y productividad en el Centro Materno Infantil San José Villa el Salvador durante el 2015, al determinar que existe una correlación positiva media entre las competencias laborales y la productividad laboral de los trabajadores del centro materno infantil San José de Villa el Salvador. Al respecto Zambrano (2011) hace referencia a la efectividad como un indicador relevante que tiene por finalidad hacer un seguimiento de la administración en la búsqueda de un impacto social y económico en la población. Ante los resultados encontrados nos podemos dar cuenta que el desarrollo de competencias como: orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo; va a permitir que un nivel alto de efectividad en la institución pública, contribuya por ende en el desarrollo organizacional de la misma.

La correlación que se determinó entre las competencias gerenciales y la calidad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa es positiva media ( $\rho = 0.474$  y  $p = 0.002$ ), el nivel de competencias es alto en la mayoría de los directivos (69.2%) y respecto a la calidad el 56.41% de los encuestados señala estar en un nivel medio, y el 43.59% manifiesta tener un nivel de calidad alto. Esto debido a que la mayoría de los colaboradores son designados por cargos de confianza, respondiendo a intereses políticos y/o personales, sin responder a los perfiles requeridos para el cumplimiento de sus funciones y por ende poder brindar un servicio de calidad a los usuarios. Según Pereda (2016) en su Análisis de las habilidades directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba llega a concluir que los directivos desarrollan competencias gerenciales que se orientan a la satisfacción no solo del usuario, sino también de los colaboradores, pues ellos constituyen un factor determinante en el logro de objetivos organizacionales. Por su parte Mendoza (2009) define la calidad del servicio como la diferencia entre la percepción y la expectativa, y esto dependerá de factores como la tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. En este sentido las competencias gerenciales incluyen a la orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo dentro de sus dimensiones, y el desarrollo de estas van a permitir que se pueda dar un servicio de calidad al usuario, y asimismo también poder satisfacer en primer lugar los requerimientos del cliente interno que no son otros que los colaboradores de la institución, quienes se constituyen como elementos importantes en el logro de objetivos institucionales.

Por último, respecto a la relación entre las competencias gerenciales y la economía, se obtuvo una correlación positiva media ( $\rho = 0.471$  y  $p = 0.002$ ), asimismo el nivel de economía de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, es percibido como medio por un 66.67% y alto por un 33.33%, lo que nos permite deducir que el uso de los recursos no es el oportuno frecuentemente, y esto se debe en gran parte a la ausencia de análisis económicos y financieros respecto a los objetivos deseados. Resultados similares presenta Chauca (2013) en su investigación sobre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las

instituciones educativas de la Provincia de Huaylas, que determino que existe relación directa entre las competencias gerenciales y la administración de recursos financieros en las instituciones educativas estudiadas. En este contexto Guillermo (2007) afirma que la economía se define como el proceso mediante el cual se prioriza la satisfacción necesidades particulares teniendo en cuenta el sentido de urgencia. Según lo observado efectivamente desarrollar competencias gerenciales permitirá a los gerentes públicos hacer uso oportuno de los recursos que asigne el estado, de manera que se logre alcanzar el desarrollo organizacional deseado.

## **V. CONCLUSIONES**

Al analizar los hallazgos obtenidos, y después de la discusión de los mismos, se logra concluir que:

- Las competencias gerenciales tienen una correlación positiva con el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa ( $\rho=.702$  y  $p=0.00$ ), aceptándose la hipótesis general de la investigación. Los directivos evaluados manifiestan tener un nivel de competencias alto (69%) y un nivel alto de desarrollo organizacional (82%).
- Las competencias gerenciales se relacionan positivamente con la eficacia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa ( $\rho=.659$  y  $p=0.00$ ), y por lo tanto se cumple la primera hipótesis específica de la investigación. La mayoría de los gerentes y jefes de oficina y/o área (64%) manifiestan tener un nivel alto de eficacia en el desempeño de sus funciones.
- Las competencias gerenciales se relacionan de manera positiva con la eficiencia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa ( $\rho=.543$  y  $p=0.00$ ), y por consiguiente se cumple la segunda hipótesis específica planteada en la investigación. El 64% de los directivos evaluados afirman tener eficiencia en un nivel alto.
- Las competencias gerenciales se relacionan positivamente con la efectividad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa ( $\rho=.462$  y  $p=0.003$ ), y se acepta la tercera hipótesis específica de la investigación. La efectividad se encuentra en una elevación alta en un 51% de los directivos sujetos a estudio.
- Las competencias gerenciales tienen una correlación positiva con la calidad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa ( $\rho=.474$  y  $p=0.002$ ), cumpliéndose la cuarta hipótesis específica planteada en la investigación. El nivel de calidad de los directivos evaluados es medio en un 56% y alto en un 44% respectivamente.

- Las competencias gerenciales se relacionan positivamente con la economía de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa ( $\rho=.471$  y  $p=0.002$ ), y se cumple la quinta hipótesis específica de la investigación. El 67% de los directivos evaluados afirman tener un nivel medio respecto al indicador de economía y el restante 33% un nivel alto.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Al culminar la investigación con las conclusiones gracias a la discusión de los resultados obtenidos, se aportan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la Gerencia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, implementar el Modelo de Competencias sugerido por Servir desde junio del 2016, de manera que los gerentes públicos puedan desempeñar sus funciones teniendo en consideración competencias de orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo. La implementación de dicho enfoque, tiene como finalidad contribuir a mejorar el desarrollo organizacional de la institución, enmarcándose en el proceso de modernización del estado que busca responder eficaz y eficientemente a las necesidades de los usuarios. Así mismo promover evaluaciones periódicas a través de la medición de los indicadores conductuales consignados en la Resolución N° 093-2016-SERVIR-PE, la misma que responde a los objetivos y lineamientos establecidos en la Ley del Servicio Civil Peruano.
- Se recomienda al Alcalde de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, analizar exhaustivamente los cargos de confianza política que designa para su gestión, pues se debe dar relevancia a los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias para su óptimo desempeño como servidores públicos, tal y como lo señala Servir en su modelo gerencial de la función directiva pública, caracterizado por el enfoque de competencias. Si bien estos son cargos de confianza, es necesario que los postulantes cumplan con requisitos mínimos, como por ejemplo tener profesiones y/o especializaciones relacionadas a los puestos gerenciales en los que se desenvolverán, con la finalidad que desempeñen sus funciones respondiendo positivamente a indicadores de eficacia y eficiencia que son elementos fundamentales del desarrollo organizacional de cualquier organización pública.
- Se recomienda a la Unidad de Recursos Humanos y Bienestar Social, en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto realizar una evaluación de desempeño a los 91 trabajadores municipales, para



poder medir y evaluar las competencias de los mismos, teniendo en cuenta las metas y los compromisos que son los factores que comprende la metodología desarrollada por SERVIR en cada una de las etapas de la gestión del rendimiento, esto permitirá identificar y promover la contribución de los servidores públicos a la consecución de objetivos y metas propuestas. Además, permitirá poner en evidencia las necesidades de capacitación requeridas por los servidores para mejorar su desempeño de acuerdo al puesto que ocupan, y por lo tanto elevar sus indicadores de eficiencia y eficacia dentro de su organización pública.

- Se recomienda a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, priorizar la satisfacción de las necesidades básicas de la población, con obras y/o proyectos de inversión que busquen mejorar la calidad de vida de sus habitantes y que por consiguiente generen un impacto positivo en los mismos, y así mejorar el nivel de efectividad dentro de su institución. La priorización debe darse cumpliendo los lineamientos establecidos por la normatividad nacional vigente, los presupuestos públicos deben ser elaborados bajo el enfoque de presupuesto por resultados, que supone la asignación de los recursos orientados a obtener un fin en bien de la población.
- Se recomienda también a la Gerencia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa y la Unidad de Recursos Humanos y Bienestar Social, promover la meritocracia, como un factor de motivación en los trabajadores municipales. Por otro lado se les recomienda a todos los servidores públicos desempeñar sus funciones, cumpliendo con lo establecido en sus respectivos manuales y reglamentos, y actuando con la mayor empatía posible, tratando siempre de anticiparse a las necesidades de los usuarios, y orientando su accionar a la plena satisfacción de los mismos, que no son otros que los ciudadanos.
- Se recomienda a la Unidad de Recursos Humanos y Bienestar Social, promover y realizar capacitaciones referentes a análisis económicos y financieros, no solo para los gerentes, subgerentes, jefes de oficina y/o

área, sino a todos los trabajadores de la municipalidad, dichas capacitaciones deben ser especializadas teniendo en cuenta las tareas y/o actividades que deben desarrollar en sus puestos de trabajo, y poder elevar el nivel de economía dentro de la municipalidad.

## **VII. REFERENCIAS**

## 7.1. Referencias Bibliográficas

Aburto, H. (2011). *Las Habilidades Directivas y su repercusión en el Clima Organizacional* (Tesis doctoral). Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/11674>.

Autoridad Nacional del Servicio Civil, (2012). *Servicio Civil Peruano: Antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. Lima Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

Autoridad Nacional del Servicio Civil, (2016). *Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*. Lima Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Caballero, L., Cajavilca, P., Vargas, J., Morales, G., Quivio, R. y Gutiérrez S. (2016), *Estadística Aplicada a la Investigación Científica con SPSS*. IMAN Soluciones Gráficas EIRL, Lima-Perú.

Castro, C. (2014). *Prácticas Directivas y Competencias de los Altos Directivos Públicos para una Gestión efectiva en el Estado de Chile* (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116266/cf-castro\\_cg.pdf](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116266/cf-castro_cg.pdf).

Chauca, A. (2013). *Las Competencias Gerenciales y la Gestión Administrativa de los Directores en las Instituciones Educativas de la Provincia de Huaylas 2013* (Tesis Doctoral) Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9185/Chauca\\_CAR.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9185/Chauca_CAR.pdf).

Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Fernández, F. (2016). *Competencias gerenciales y productividad en el Centro Materno Infantil San José -Villa el Salvador, 2015* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7866/Fern%C3%A1ndez\\_PF.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7866/Fern%C3%A1ndez_PF.pdf).

Garate, D. (2015). *El Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Organizacional en opinión de los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna-2014* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5586/Garate\\_ADW.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5586/Garate_ADW.pdf).

González, J. (2009). *La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad*. El Cid Editor. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=3183256>.

Guillermo, F. (2007). *Economía*. Buenos Aires: Editorial Maipue. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=3190987>.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Gutiérrez, E. (2009). *Competencias Gerenciales: Habilidades, Conocimientos, Aptitudes*. Ecoe Ediciones. Disponible en:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=3193508>.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc-Graw Hill Interamericana Editores.

Huatuco, V. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9014>.

Jiménez, R., Villoria, M., y Palomar, A. (2009). *La Dirección Pública Profesional en España*. Madrid: Ivap Marcial Pons.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc-Graw Hill Interamericana Editores.

Mazuela, A. (2012). *10 herramientas de gestión organizacional: 1º parte*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=3227455>.

Mendoza, J. (2009). *Medición de la calidad del servicio*. El Cid Editor. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=3181587>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Consulta Amigable MEF*. Recuperado el Lunes 21 de Abril de 2018, de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Pereda, J. (2016). *Análisis de las Habilidades Directivas: Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba, España* (Tesis Doctoral).

Universidad de Córdoba, España. Recuperado de:  
<http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>.

Pérez, E. (2015). *Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2014* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de:  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6240>.

Quispe, R. (2016). *Funciones gerenciales y los roles gerenciales según personal administrativo de la UGEL Huaytará –Huancavelica* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Huancavelica. Recuperado de:  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8879>.

Robbins, S., y Coulter, M. (2012). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, Á., y Alegre, J. (2014). *La eficacia organizacional como constructo social*, Editorial Universitaria. Disponible en:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=3222934>.

Sánchez, S. (2018). Necesidad de implantar un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura, Perú. *Liderando*, 2018 (3), p.17.

Soriano, C. (2013). *Habilidades de mando*. Italia: Ediciones Díaz de Santos. Disponible en:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=3219983>.

Veliz, E. (2017). *Competencias Gerenciales y Administración del Talento Humano en la Subgerencia de Organizaciones Vecinales, Municipalidad de Lima 2015 – 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7405>.

- Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera\\_VME.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera_VME.pdf).
- Villarroel, D. (2014). *Competencias Profesionales del Equipo Directivo del Sector Particular Subvencionado Chileno en contextos vulnerables. Barcelona* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/record/127646>.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación.
- Zambrano, A. (2011). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*, Venezuela: Editorial Texto, C.A.



## **VIII. ANEXOS**

TEMA	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO
<b>Competencias Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018</b>	<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Diseño de Investigación:</b> No experimental
	¿Cómo se relacionan las Competencias Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?	Determinar la relación existente entre las Competencias Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018	Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018	<b>Tipo de Investigación:</b> Descriptiva, Correlacional, Transeccional.
	<b>Problemas Específicos:</b>		<b>Hipótesis Específicas:</b>	<b>Enfoque:</b> Cuantitativo
	¿En qué medida se relacionan las Competencias Gerenciales con la eficacia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?	Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la eficacia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.	Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la eficacia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.	<b>Población:</b> 91 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa
				<b>Muestra:</b> 39 Gerentes,

¿Cómo se relacionan las Competencias Gerenciales con la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?	Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la eficiencia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.	Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la eficiencia de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.	Subgerentes, Jefes de oficina y/o área de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa <b>Técnica:</b> Encuesta
¿En qué medida se relacionan las Competencias Gerenciales con la efectividad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?	Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la efectividad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.	Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la efectividad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.	<b>Instrumento:</b> Cuestionarios
¿Cómo se relacionan las Competencias Gerenciales con la calidad en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?	Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la calidad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.	Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la calidad de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.	


---

<p>¿En qué medida se relacionan las Competencias Gerenciales con la economía en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018?</p>	<p>Identificar la relación entre las Competencias Gerenciales y la economía de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.</p>	<p>Las Competencias Gerenciales se relacionan significativamente con la economía de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

**Anexo 01: Matriz de Consistencia**

**Anexo 02: Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la  
Municipalidad Distrital de Miguel Checa.**

						
ENCUESTA APLICADA A GERENTES, SUB GERENTES, JEFES DE AREA Y/O UNIDAD		N°				
<p>Cordiales saludos: Solicito su colaboración para la realización de la presente encuesta, por lo que se le agradece complete todo el cuestionario el cual tiene un carácter confidencial.</p> <p>Este cuestionario está destinado a recopilar información que será necesaria como sustento de la investigación "Competencias Gerenciales y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018". Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias</p>						
(5) SIEMPRE - (4) CASI SIEMPRE - (3) A VECES - (2) CASI NUNCA - (1) NUNCA						
COMPETENCIAS GERENCIALES						
ORIENTACION A RESULTADOS		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	Ejecuta efectivamente las tareas asignadas dentro de su oficina y/o area.					
2	Contribuye al logro de metas y objetivos de su gestión de manera efectiva.					
3	Organiza sus actividades orientándose al cumplimiento de las metas y objetivos previstos					
4	Plantea mejoras en los procesos y propone cambios a fin de superar los resultados previstos					
5	Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.					
6	Identifica los medios y estrategias que debe utilizar para superar sus metas y objetivos.					
VOCACION DE SERVICIO		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
7	Responde a los requerimientos del usuario dentro de los plazos establecidos.					
8	Da respuesta a las necesidades del usuario cumpliendo con las instrucciones, procesos o estándares definidos dentro del servicio.					
9	Atiende cordialmente al usuario.					
10	Escucha activamente las necesidades del usuario.					
11	Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario.					
12	Utiliza diversos medios para conocer las necesidades del usuario con el fin de mejorar el nivel de servicio.					
13	Identifica con anticipación las necesidades del usuario, planificando los servicios y/o procesos de su competencia.					
TRABAJO EN EQUIPO		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
14	Interactúa con el equipo cuando es necesario					
15	Ejecuta las decisiones tomadas en el equipo, realizando la parte del trabajo que le corresponde y contribuyendo al logro de los objetivos.					
16	Comparte información y aporta ideas y soluciones al equipo para el logro de objetivos.					
17	Conoce el objetivo común del equipo y coordina con sus compañeros las tareas y actividades a ejecutar, pensando en su consecución.					
18	Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos.					
19	Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros.					
20	Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos.					

**Anexo 03: Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la  
Municipalidad Distrital de Miguel Checa**

**ENCUESTA APLICADA A GERENTES, SUB GERENTES, JEFES DE AREA Y/O UNIDAD**
**Nº**

Cordiales saludos: Solicito su colaboración para la realización de la presente encuesta, por lo que se le agradece complete todo el cuestionario el cual tiene un carácter confidencial.  
 Este cuestionario está destinado a recopilar información que será necesaria como sustento de la investigación "Competencias Gerenciales y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018". Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias

**(5) SIEMPRE - (4) CASI SIEMPRE - (3) A VECES - (2) CASI NUNCA - (1) NUNCA**
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

EFICACIA		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	Logra los objetivos propuestos dentro del area y/o oficina en la que se desempeña.					
2	Mide el desempeño de sus colaboradores en relación al logro de objetivos.					
3	Articula la misión y resultados buscados, dentro de su competencia.					
4	Están definidas las prioridades en el logro de las metas planteadas.					
5	Logra las metas establecidas dentro de su oficina y/o area.					
EFICIENCIA		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
6	Logra las metas y objetivos organizacionales en los plazos establecidos para su area y/o oficina.					
7	Es prioridad de su area y/o oficina, cumplir con los objetivos eficientemente.					
8	Asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos de su area y/o oficina.					
9	Utiliza de manera racional los recursos asignados para el logro de sus metas y objetivos.					
10	Garantiza que la asignación y la utilización de los recursos económicos respondan al logro de los objetivos.					
EFECTIVIDAD		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
11	Los proyectos de inversión pública que desarrolla la actual gestión municipal logran tener impacto social positivo en la población.					
12	La población esta satisfecha con los beneficios sociales de la gestion municipal actual.					
13	Los productos logrados en su oficina y/o area contribuyen a generar beneficios sociales.					
14	Los resultados propuestos, son los resultados obtenidos.					
15	La información expuesta durante la rendición de cuentas es relevante y veraz.					
CALIDAD		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
16	La relación laboral con sus colaboradores se desarrolla en un ambiente saludable de trabajo.					
17	Supervisa la satisfacción laboral de sus colaboradores.					
18	Desarrolla programas de enriquecimiento laboral.					
19	Usa indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad del producto y/o servicio brindado.					
20	El personal esta debidamente capacitado para generar productos y/o servicios de calidad que logren satisfacer las necesidades del usuario.					
ECONOMIA		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
21	Utiliza de manera oportuna los recursos de su presupuesto asignado.					
22	Evalua el costo de las acciones encomendadas.					
23	Analiza la relación entre capital social y capital económico de la institución.					
24	Analiza el gasto general para aumentar la eficiencia.					
25	Realiza conjuntamente análisis económicos para lograr recursos beneficiosos.					

## Anexo 04: Validez del Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MARIA DEL CARMEN ROSILLO DE PURIZAGA con DNI N° 02 81 82 55 Magister en PROYECTOS DE INVERSIÓN

N° SUNEDU: ....., de profesión LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS desempeñándome actualmente como DOCENTE en ULADECH - FILIAL SULLANA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del instrumento: Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				x	
2. Objetividad				x	
3. Actualidad					x
4. Organización					x
5. Suficiencia				x	
6. Intencionalidad					x
7. Consistencia					x
8. Coherencia					x
9. Metodología					x

En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de SULLANA, a los 33 días del mes de MAYO del 2018.

  
 Maria del C. Rosillo de Purizaga  
 LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 CLAD 03970

Mgr. : PROYECTOS INVERSIÓN  
 DNI : 02 81 82 55  
 Especialidad : LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 E-mail : carmenrosi77@hotmail.com



**“COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE MIGUEL CHECA, 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en  
la Municipalidad Distrital de Miguel Checa**


Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			90		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			90		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																			90		



dimensiones del tema de la investigación																			
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																		90
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																		90
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																		90

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de Sullana, a los 23 días del mes de Mayo del 2018.

  
 María del C. Rosillo de Purizaca  
 LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 CLAO 03970

Mgtr.: Proyectos de Inversión  
 DNI: 02818255  
 Teléfono: 965828159  
 E-mail: carmenrosi77@hotmail.com

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Magister Doctor  
 en Ciencias Administrativas  
 N° SUNEDU: A202520, de profesión lic. en Administración  
 desempeñándome actualmente como Docente a Tiempo Completo  
 en V. C. V. - Piura.


Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del instrumento: Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de Piura, a los 28 días del mes de Mayo del 2018.

Dr. :  
 DNI :  
 Especialidad :  
 E-mail :

  
 Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 REG. UNIC DE COLEG. N° 843  
02842237  
Administración/Investigación.  
fcastillo30@hotmail.com

**“COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE MIGUEL CHECA, 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en  
la Municipalidad Distrital de Miguel Checa**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100	
ASPECTOS DE VALIDACION																						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				92	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				92	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				92	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				92	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				92	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																				92	



	dimensiones del tema de la investigación																		
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																		92
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																		92
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																		92

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de Piura a los 28 días del mes de Mayo del 2018.

Dr.: **Dr. Freddy W. Castillo Palacios**  
REG. UNIC. DE COLEG. N° 843  
DNI: 02842237  
Teléfono: 969584029

E-mail: fcastillo30@hotmail.com

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Miguel Glicerio Saldaniga Pachora con DNI N° 02644042 Doctor  
 en Ciencias de la Educación - Mg. en Administración - G. Empresarial  
 N° SUNEDU: ....., de profesión Economista  
 desempeñándome actualmente como Docente Tiempo Parcial  
 en UCV - Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del instrumento: Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

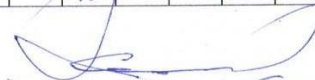
En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de Piura, a los 28 días del mes de Mayo del 2018.

Dr. : Miguel Glicerio Saldaniga Pachora  
 DNI : 02644042  
 Especialidad : Metodólogo  
 E-mail : msalpa2004@hotmail.com

**“COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE MIGUEL CHECA, 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en  
la Municipalidad Distrital de Miguel Checa**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables															75						
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.															75						
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las															75						

  
 Dr. Eusebio Glicerio Salazar  
 Reg. COEP N.º 327



	dimensiones del tema de la investigación																				
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																				80
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																				80
9 Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																				80

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de Piura a los \_\_\_ días del mes de Mayo del 2018.

Dr.: *Miguel Gilcom Saadunyu Pacheco*  
DNI: *02644042*  
Teléfono: *967.981-113*  
E-mail: *mwalpa2009@hotmail.com*



**Anexo 05: Validez del Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.**

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MARIA DEL CARMEN ROSILLO DE PURIZACA con DNI N° 02818255 Magister  
 en PROYECTOS DE INVERSIÓN  
 N° SUNEDU: ....., de profesión LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 desempeñándome actualmente como DOCENTE  
 en ULA DECH - FILIAL SULLANA.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del instrumento: Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				x	
2. Objetividad				x	
3. Actualidad					x
4. Organización					x
5. Suficiencia					x
6. Intencionalidad					x
7. Consistencia					x
8. Coherencia					x
9. Metodología					x

En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de SULLANA, a los 23 días del mes de MAYO del 2018.

  
 .....  
 Maria del C. Rosillo de Purizaca  
 LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 CLAD 03970

Mgtr. : PROYECTOS DE INVERSIÓN  
 DNI : 02818255  
 Especialidad : LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 E-mail : Carmenrosi77@hotmail.com



**“COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE MIGUEL CHECA, 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional de la  
Municipalidad Distrital de Miguel Checa**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			90		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			90		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			90		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																			90		



	dimensiones del tema de la investigación																			
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																		93	
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																		95	
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																		91	

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de SULLANA, a los 23 días del mes de MAYO del 2018.

María del C. Rosillo de Purizaca  
 LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 CLAD 03979

Mgr.: PROYECTOS DE INVERSIÓN  
 DNI: 02810255  
 Teléfono: 965828159  
 E-mail: Carmenrusi77@hotmail.com

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor  
 en Ciencias Administrativas Magister  
 N° SUNEDU: A202520 de profesión lic. en Administración  
 desempeñándome actualmente como Docente a Tiempo Completo  
 en V. C. V. - Piura.


Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del instrumento: Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de Piura, a los 28 días del mes de Mayo del 2018.



 **Dr. Freddy W. Castillo Palacios**  
REG. UNIC DE COLEG. N° 843

Dr. :  
 DNI : 02842237  
 Especialidad : Administración / Investigación  
 E-mail : fcash1630@hotmail.com.

**“COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE MIGUEL CHECA, 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional de la  
Municipalidad Distrital de Miguel Checa**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>																						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			94		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			94		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			94		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			94		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			94		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																			94		



	dimensiones del tema de la investigación																		
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																	94	
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																	94	
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																	94	

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de Piura, a los 28 días del mes de Mayo del 2018.





Dr.:  
DNI: 02842237  
Teléfono: 969584019  
E-mail: fcastillo30@hotmail.com

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Miguel Glicerio Saldamayo Pacheco con DNI N° 02644042 Doctor  
en Ciencias de la Educación - Mg. en Administración - G. Empresarial  
N° SUNEDU: ....., de profesión Economista  
desempeñándome actualmente como Docente Tiempo Parcial  
en UCV - Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del instrumento: Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de Piura, a los 28 días del mes de Mayo del 2018.

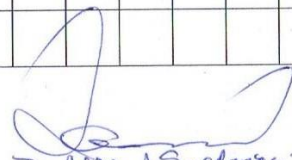
Dr. : Miguel Glicerio Saldamayo Pacheco  
DNI : 02644042  
Especialidad : Metodólogo  
E-mail : Msalpa2009@hotmail.com



**“COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE MIGUEL CHECA, 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional de la  
Municipalidad Distrital de Miguel Checa**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100	
ASPECTOS DE VALIDACION																						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado															74						
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables															75						
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación															77						
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems															75						
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.															80						
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																					

  
 Dr. [Nombre] [Apellido] Padom  
 Reg COSEP # 327

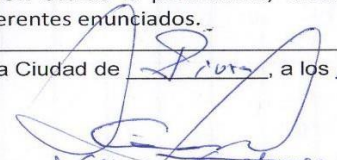


**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

	dimensiones del tema de la investigación																								80									
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																									77								
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																									75								
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																									80								

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

En señal de conformidad firmo la presente en la Ciudad de Piura, a los 29 días del mes de Mayo del 2018.

Dr.:   
DNI: 02644042  
Teléfono: 969-921-113  
E-mail: msalpa2004@historia.com

**Anexo 06: Confiabilidad del Cuestionario para medir las Competencias Gerenciales en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.892</b>	20

**Estadísticas de total: Cuestionario Competencias Gerenciales**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlació n total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
<b>Item1</b>	89.5000	36.056	0.263	0.893
<b>Item2</b>	89.7000	34.011	0.546	0.886
<b>Item3</b>	89.5000	35.167	0.444	0.889
<b>Item4</b>	89.9000	33.656	0.422	0.891
<b>Item5</b>	90.0000	34.222	0.179	0.914
<b>Item6</b>	89.8000	33.289	0.658	0.883
<b>Item7</b>	89.6000	33.378	0.709	0.882
<b>Item8</b>	89.4000	37.378	0.023	0.897
<b>Item9</b>	89.7000	33.567	0.624	0.884
<b>Item10</b>	89.5000	32.944	0.918	0.878
<b>Item11</b>	89.5000	33.833	0.453	0.890
<b>Item12</b>	89.6000	31.156	0.790	0.877
<b>Item13</b>	89.6000	31.156	0.790	0.877
<b>Item14</b>	89.6000	36.267	0.183	0.896
<b>Item15</b>	89.5000	32.944	0.918	0.878
<b>Item16</b>	89.6000	35.156	0.380	0.891
<b>Item17</b>	89.4000	34.933	0.678	0.886
<b>Item18</b>	89.4000	34.933	0.678	0.886
<b>Item19</b>	89.5000	32.944	0.918	0.878
<b>Item20</b>	89.4000	34.933	0.678	0.886

**Anexo 07: Confiabilidad del Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa**

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.938</b>	25

**Estadísticas de total : Cuestionario Desarrollo Organizacional**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
<b>Item1</b>	106.7000	135.344	0.001	0.943
<b>Item2</b>	107.1000	124.322	0.734	0.934
<b>Item3</b>	106.9000	133.211	0.192	0.940
<b>Item4</b>	106.7000	125.567	0.926	0.933
<b>Item5</b>	106.7000	131.567	0.363	0.938
<b>Item6</b>	106.8000	131.733	0.322	0.939
<b>Item7</b>	107.0000	121.556	0.729	0.934
<b>Item8</b>	107.3000	118.233	0.883	0.931
<b>Item9</b>	107.1000	126.322	0.477	0.937
<b>Item10</b>	107.1000	124.989	0.688	0.934
<b>Item11</b>	107.7000	121.567	0.460	0.941
<b>Item12</b>	107.6000	129.156	0.185	0.947
<b>Item13</b>	106.9000	119.656	0.831	0.932
<b>Item14</b>	106.9000	122.544	0.816	0.933
<b>Item15</b>	107.0000	122.444	0.833	0.933
<b>Item16</b>	106.5000	131.833	0.536	0.937
<b>Item17</b>	107.0000	122.444	0.833	0.933
<b>Item18</b>	107.1000	123.656	0.780	0.933
<b>Item19</b>	106.8000	128.844	0.409	0.938
<b>Item20</b>	106.7000	132.678	0.262	0.939
<b>Item21</b>	106.7000	125.567	0.926	0.933
<b>Item22</b>	106.8000	121.733	0.881	0.932
<b>Item23</b>	106.9000	118.989	0.869	0.931
<b>Item24</b>	106.8000	121.733	0.881	0.932
<b>Item25</b>	106.8000	121.733	0.881	0.932

## Anexo 08: Formato de Consentimiento Informado



### **PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, **Carlos Miguel Chinchay Chero**, estudiante de la **Maestría en Gestión Pública**, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, estoy desarrollando una investigación denominada: **Competencias Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**, con el objetivo de: Determinar la relación existente entre las Competencias Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018, por lo que solicito su autorización en la participación de la presente investigación, es importante indicarle que todo lo que se recoja como información será únicamente utilizada como dato estadístico para el análisis de los resultados y se guardará confiabilidad de la información brindada.

Muchas gracias por su comprensión y participación en este estudio.

Documento de Identidad.....

Piura, 11 de Junio del 2018

### Anexo 09: Baremos

<b>VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES</b>			
	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>	6-14	15-23	24-30
<b>VOCACION DE SERVICIO</b>	7-16	17-26	26-35
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	7-16	17-26	26-35
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	20-47	48-75	76-100

<b>VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>			
	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>EFICACIA</b>	5-12	13-20	21-25
<b>EFICIENCIA</b>	5-12	13-20	21-25
<b>EFFECTIVIDAD</b>	5-12	13-20	21-25
<b>CALIDAD</b>	5-12	13-20	21-25
<b>ECONOMIA</b>	5-12	13-20	21-25
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	25-58	59-92	93-125

## Anexo 10: Base de datos Competencias Gerenciales

<b>VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES</b>																						
	<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>						<b>VOCACION DE SERVICIOS</b>						<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						<b>PUNTAJE TOTAL</b>			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18		P19	P20	
E1	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	73	
E2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	71	
E3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	75	
E4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	75	
E5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	98	
E6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	
E7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	99	
E8	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	96	
E9	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	
E10	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	90	
E11	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	91	
E12	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	93	
E13	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	91	
E14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	
E15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	98	
E16	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	77	
E17	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	
E18	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	65	
E19	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	73	
E20	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	74	
E21	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	91	
E22	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	97	
E23	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94	
E24	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	88	
E25	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97	
E26	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	89	
E27	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	72	
E28	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	75	
E29	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	89	
E30	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	90	
E31	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	95	
E32	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	92	
E33	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	91	
E34	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	89	
E35	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	90	
E36	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	70	
E37	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	88	
E38	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	75	
E39	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	73	

## Anexo 11: Base de datos Desarrollo Organizacional

VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL																											
	EFICACIA					EFICIENCIA					EFECTIVIDAD					CALIDAD					ECONOMIA					PUNTAJE TOTAL	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25		
E1	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	5	4	2	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	89
E2	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	91
E3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
E4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	98
E5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	113
E6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	119
E7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
E8	5	5	5	5	4	3	5	3	2	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	108
E9	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	121
E10	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	100
E11	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	101
E12	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	112
E13	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	3	2	3	3	5	5	5	3	2	2	101
E14	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	120
E15	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	111
E16	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
E17	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	121
E18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	91
E19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	93
E20	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	86
E21	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	113
E22	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	115
E23	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	3	3	3	106
E24	3	5	5	4	4	4	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	3	5	2	4	5	5	5	4	5	104	
E25	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
E26	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	102
E27	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	104
E28	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81
E29	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	107
E30	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	104
E31	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	109
E32	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	102
E33	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	103
E34	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	103
E35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	95
E36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	91
E37	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	98
E38	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	101
E39	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	91



## Anexo 12: Solicitud de Autorización para realizar investigación

"AÑO DEL DIÁLOGO Y RECONCILIACIÓN NACIONAL"

SOLICITO: Autorización para realizar investigación.

Sr. Pedro Miguel Zapata Socola  
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa

MUNICIPALIDAD DISTRITAL MIGUEL CHECA - SOJO	
MESA DE PARTES	
Nº DE REGISTRO:	2056
FECHA:	08-05-18
HORA:	8:42 a.m.
Nº FOLIO:	(01) uno
RECIBIDO POR:	

Yo **CARLOS MIGUEL CHINCHAY CHERO**, identificado con DNI 45599863, domiciliado en Sector Las Malvinas, del Distrito de Ignacio Escudero – Sullana, me presento ante Ud., y expongo lo siguiente:


Que estando próximo a culminar **Maestría en Gestión Pública** en la **Universidad Cesar Vallejo – Piura**, solicito **Autorización para realizar investigación "Competencias Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018"**, así mismo se me brinde las facilidades correspondientes.

Por tanto ruego a usted acceda a lo solicitado, por ser de justicia, quedo desde ya agradecido por la atención brindada a la presente.

Miguel Checa, 08 de Mayo del 2018

Atentamente



 Lic. Adm. Carlos M. Chinchay Chero  
REG. UNIC. DE COLEG. N° 21366

**CARLOS MIGUEL CHINCHAY CHERO**  
DNI 45599863

## Anexo 13: Constancia que autoriza realizar investigación



### MUNICIPALIDAD DISTRITAL MIGUEL CHECA

CREADO MEDIANTE LEY 11515 DEL 10 DE NOVIEMBRE DE 1950  
R.U.C. 20165923155

**\*AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL\***

## CONSTANCIA

EL SEÑOR ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL MIGUEL CHECA (SOJO), QUE SUSCRIBE,

HACE CONSTAR:

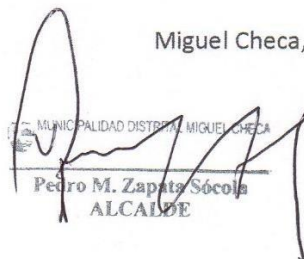
Que, visto la solicitud presentada por el Lic. Adm. CARLOS MIGUEL CHINCHAY CHERO, identificado con DNI N° 45599863, con domicilio en el Sector \*Las Malvinas\* del Distrito Ignacio Escudero, Recepcionada, con Expediente N° 2056 de fecha 08-05-18, en el cual indica que estando próximo a culminar su Maestría en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo –Piura, solicita autorización para realizar investigación en esta Municipalidad sobre \*Competencias Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital Miguel Checa 2018.

En tal sentido se le autoriza al recurrente para que realice el trabajo de investigación indicado, debiendo al término de su labor entregar informe de la labor efectuada en esta Municipalidad para conocimiento y fines pertinentes de la entidad.

Así mismo deberá realizar las coordinaciones con la Jefatura de Recursos Humanos y Bienestar Social.

Se extiende la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines convenientes.


Miguel Checa, 25 de mayo de 2018.

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL MIGUEL CHECA  
Pedro M. Zapata Socola  
ALCALDE

C.c  
GRHBS  
Interesado  
Arch.

## Anexo 14: Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis

### Anexo 14: Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F05-PP-PR-02.02 Versión : 08 Fecha : 12-09-2017 Página : 1 de 1
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Yo, **Maribel Díaz Espinoza**, docente de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo Piura, revisora de la tesis titulada:

"**Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**", del estudiante **Carlos Miguel Chinchay Chero**, constato que la investigación tiene un **índice de similitud de 16%** verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 15 de Agosto del 2018

  
.....  
Dra. **Maribel Díaz Espinoza**  
DNI 03683602





Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Reclorato
---------	----------------------------	--------	---------------------------------------------------------------------------	--------	-----------



Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública

- 
- 
- 16**
- 
- 
- 

**Resumen de coincidencias** ✕

**16 %**

<	>	
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 % >
3	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 % >
4	biblioteca2.ucab.edu.ve Fuente de Internet	<1 % >
5	www.handballmexico.c... Fuente de Internet	<1 % >
6	eprints.ucm.es Fuente de Internet	<1 % >
7	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 % >
8	theibfr.com Fuente de Internet	<1 % >

Text-only Report High Resolution **Activado** 🔍




## Anexo 15: Autorización de Publicación de Tesis

### Anexo 15: Autorización de Publicación de Tesis

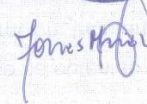
 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b> UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 12-09-2017 Página : 1 de 1
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Yo, **Carlos Miguel Chinchay Chero**, identificado con DNI N° **45599863**, egresado de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo - Piura, autorizo la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "**Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018**"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Piura, 14 de Agosto del 2018

  
.....  
**Carlos Miguel Chinchay Chero**  
DNI N° 45599863





Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---------------------------------------------------------------------------	--------	-----------


**Anexo 15: Autorización de Publicación de Tesis**

**Anexo 15: Autorización de Publicación de Tesis**

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : 800-97-94-02.02
		Versión : 07 Fecha : 12-05-2017 Página : 1 de 1

Yo, **Carlos Miguel Chinchay Chero**, identificado con DNI N° 45599863, egresado de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo - Piura, autorizo la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018", en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Piura, 14 de Agosto del 2018

  
 Carlos Miguel Chinchay Chero  
 DNI N° 45599863



*James...*

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicepresidente de Investigación y Calidad	Aprobó	Registrado



*James...*